

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

(กรณีศึกษา : สำนักงานใหญ่)

A Study of Learning Organization in Provincial Electricity Authority

(Head Office)

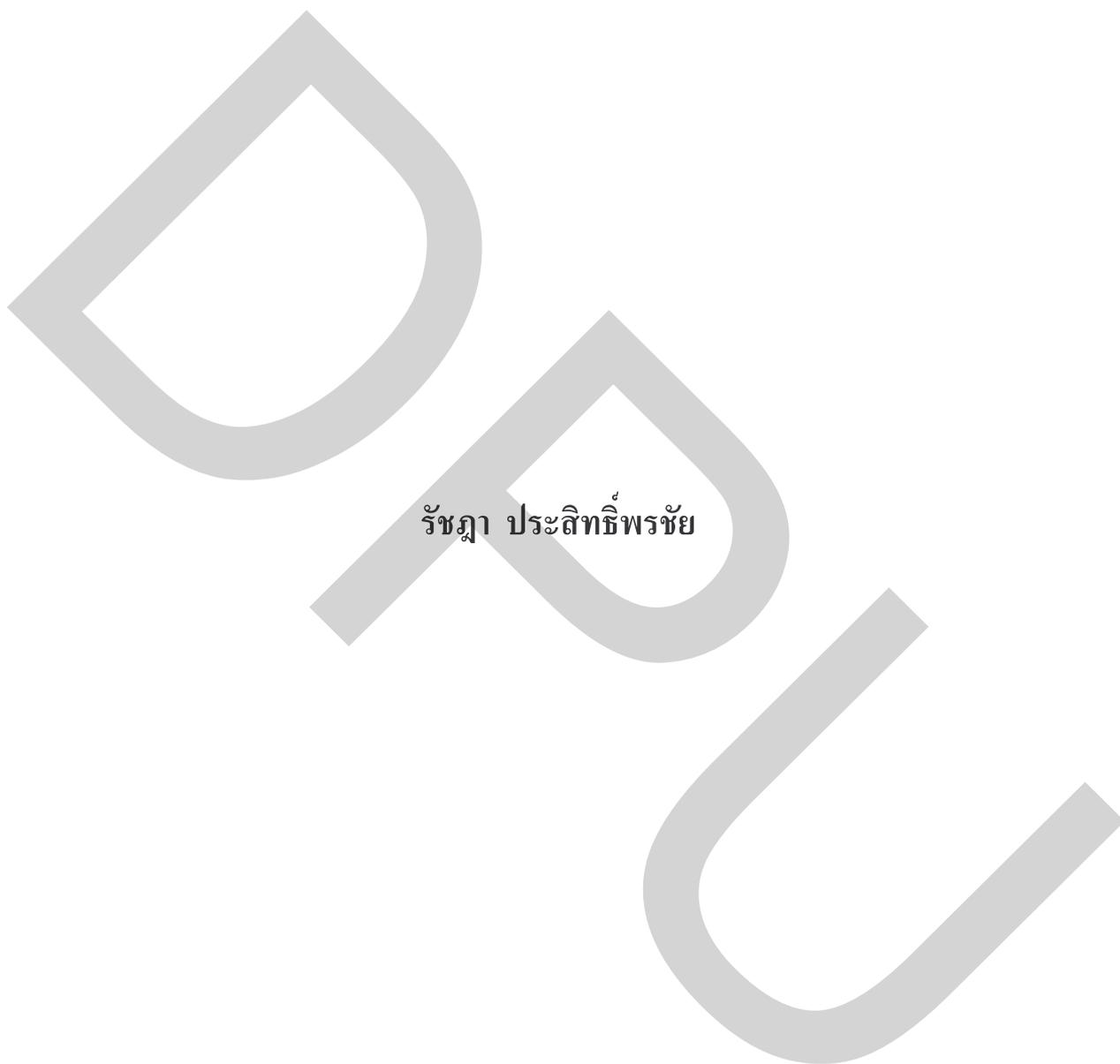
รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2553

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
(กรณีศึกษา : สำนักงานใหญ่)

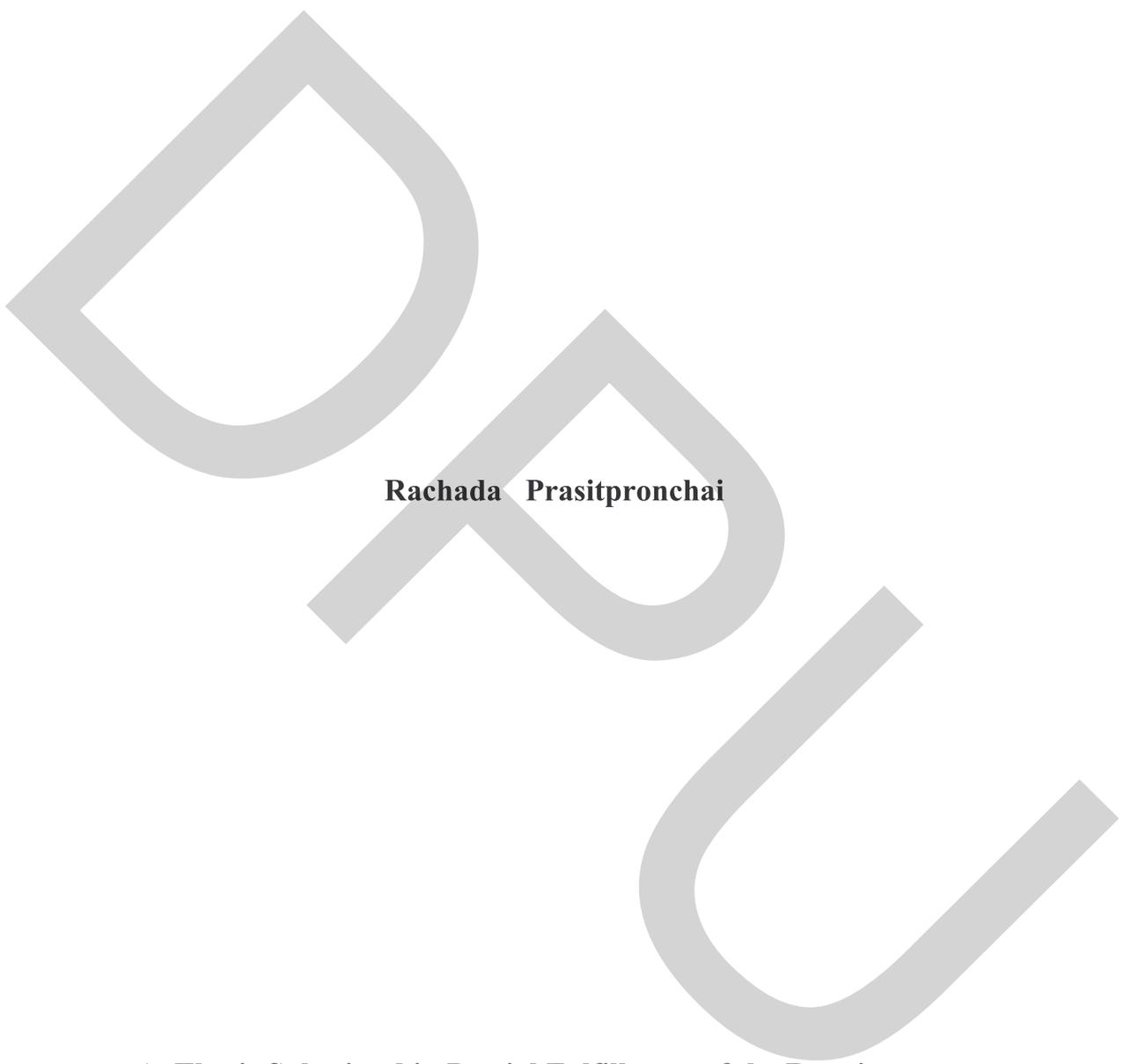


รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2553

**A Study of Learning Organization in Provincial Electricity Authority
(Head Office)**



Rachada Prasitpronchai

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา : สำนักงานใหญ่)
ชื่อผู้เขียน	รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 3) ศึกษากิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้กรอบแนวความคิด จากวินัยพื้นฐาน 5 ประการของ Peter M. Senge ทำการวิจัยโดยวิธีสำรวจใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จัดสัดส่วนตามตำแหน่ง จำนวน 350 คน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณี 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test กรณีมากกว่า 2 กลุ่มใช้ F-test และ สถิติ one-way ANOVA ใช้สถิติการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe และเปรียบเทียบความสัมพันธ์โดยวิธี Cross Tab

ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ จำนวนครั้งต่อการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลรอบรู้ และมีความคิดเป็นระบบ ส่วนวินัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามโครงการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

Title	A Study of Learning Organization in Provincial Electricity Authority (Head Office)
Author	Rachada Prasitpronchai
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Adilla Pongyeela
Co-Thesis Advisor	Associate Professor Sirichai Pongwichai
Department	Business Administration (Management)
Academic Year	2010

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the performance level towards a learning organization of Provincial Electricity Authority (2) to study effective between demographic and Learning Organization in Provincial Electricity Authority (3) to study Activity of guideline to promote Learning Organization in Provincial Electricity Authority. Therefore, the conceptual framework in this study involves the underlying concepts Fifth Discipline learning organization of Senge. The samples for this study consisted of 350 personnel from the Employee of the Provincial Electricity Authority in Head Office the Stratified Random Sampling; the device used for data collection was questionnaire. The statistics used for analyzed the acquired data were percentage, arithmetic means, standard deviation (S.D) Levine statistic, t-test, F-test, One-Way Analysis of Variance, Scheffe paired test and Cross tab.by Statistics Package SPSS for window program.

The results of the study were as follows. An analyzed demographic factor had relationship learning Organization in Provincial Electricity Authority (Head Office).To study involves the underlying concepts Fifth Discipline learning organization of Senge. Consider high level Arrange from high to low percentage as follows. Shared Vision, Mental Model Personal Mastery and System Thinking where as the Team Learning aspects were at the moderate level.

Overall the performance were found to be at a high level, Employees of Provincial Electricity Authority to participate activity of guideline to promote Learning Organization had opinion decision-making based on reasons, Advantage of changes towards development and Improvement.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ท่านรองศาสตราจารย์วิรัช สงวนวงษ์วาน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า กรรมการและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ท่านรองศาสตราจารย์ศิริชัย พงษ์วิชัย กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ ท่านอาจารย์ ดร.เขาวลัทธิ ราชแพทยาคม กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ โดยท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ ให้คำแนะนำ และให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยดีมาตลอด รวมทั้งได้กรุณา ตรวจสอบ แก้ไข เนื้อหาจนสำเร็จเรียบร้อย ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณสุวิทย์ สมานโสตถิวงศ์ รองผู้ว่าการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้วิจัย ท่านเป็นผู้ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ สั่งสอน ให้โอกาส และเป็นผู้ชี้แนะผู้วิจัยตลอดการศึกษาเล่าเรียน และท่านยังเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทุกสิ่งทุกอย่างมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ น้องอัญวรณ พรพรหมรักษ์ ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เสียสละเป็นธุระให้ทุกอย่าง อย่างต่อเนื่อง ตลอดการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ซึ่งผู้เขียนขอขอบคุณด้วยความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พนักงานในสำนักการรองผู้ว่าการทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกๆ ท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จนเสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และน้อง ๆ ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจมาตลอด ผู้เขียนหวังว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้คงเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านไม่มากนักน้อย

รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	4
1.6 ขอบเขตในการวิจัย.....	6
1.7 พื้นที่ที่ศึกษา.....	8
1.8 คำนิยามศัพท์.....	7
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2. แนวคิดทฤษฎีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	9
2.2 แนวทางที่จะพิจารณาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	43
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	66
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการศึกษา.....	71
4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล.....	71
4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี Peter M. Senge.....	74
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	90
4.4 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม.....	108
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	109
5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	110
5.3 อภิปรายผล.....	111
5.4 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม.....	120
5.5 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	121
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	133
ภาคผนวก ข ประวัติความเป็นมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	138
ประวัติผู้เขียน.....	146

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิมและ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสอง องค์กรคือองค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน.....	15
2.2 การเปรียบเทียบทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	41
2.3 เปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจระดับของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ.....	54
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามเพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ จำนวนครั้งของการฝึกอบรม.....	72
4.2 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้.....	75
4.3 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด.....	76
4.4 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	77
4.5 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	78
4.6 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ.....	79
4.7 ค่าร้อยละของวินัย ทั้ง 5 ประการ.....	80
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ.....	81
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุ.....	82
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	83
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุงาน.....	84
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	85
4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามเงินเดือน.....	87
4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามจำนวนครั้งของการฝึกอบรม.....	89
4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ.....	91
4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ.....	92
4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามการศึกษา.....	93
4.18 ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 ผลการทดสอบความแตกต่าง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน....	94
4.20 ความแตกต่างระหว่างอายุงาน.....	96
4.21 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม ตำแหน่ง....	97
4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม เงินเดือน...	99
4.23 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม จำนวน ครั้งของการฝึกอบรม.....	100
4.24 ข้อมูลการรับรู้กิจกรรมเพื่อสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	101
4.25 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการสร้าง กฟภ.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้....	103
4.26 ข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการบริหารจัดการความรู้.....	104
4.27 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนา ระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์.....	105
4.28 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการ พัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์.....	106
4.29 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน.....	107

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	5
2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร.....	11
2.2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
2.3 กระบวนการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery).....	19
2.4 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models).....	21
2.5 ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem).....	28
2.6 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem).....	30
2.7 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem).....	31
2.8 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem).....	32
2.9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem).....	34
2.10 ลักษณะแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt.....	35
2.11 แสดงทฤษฎี การเรียนรู้ Action Science – Chris Argyris.....	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มักรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้การแข่งขันที่เคยอยู่ในวงจำกัด ขยายขอบเขตครอบคลุมทั่วโลก

ในส่วนภาครัฐ การบริหารงานได้เข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด และมีสร้างภูมิคุ้มกัน เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) มีคน (Man) เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่เพียงต้นทุนแต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็นทุนความรู้ (Knowledge Capital) คนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรชั้นนำจึงมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของคน และมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็ง และคุณสมบัติของพนักงานยุคใหม่ที่ทุกองค์กรต้องการได้แก่ การมีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถนำตนเอง นำทีม นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีจรรยาบรรณสูง (รอบรู้-รอบ-เก่ง-ให้จริง-รู้ให้เท่า-รู้ให้ทัน) ซึ่งหมายถึงจะต้องเป็นคนที่มีไหวพริบ รู้ลึก สามารถประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้จริง มีจิตความสามารถพร้อมทั้งเชิงรับเชิงรุก เป็นผู้มองการณ์ไกลก้าวไปอย่างมีทิศทาง (value, vision, strategy, policy, goal) มีความเข้าใจเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสินค้าและตลาด สามารถบริหารกิจการให้มีกำไร สามารถประสานผลประโยชน์ สร้างเครือข่าย (stakeholders, mutual benefits & networking) และสุดท้ายจะต้องเป็นผู้มีวินัยแห่งตน (self-disciplines) เมื่อคนมีความสำคัญ ระบบการบริหารขององค์กรก็มีความสำคัญด้วย แต่จะอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติในตัวคนหรือกลุ่มคนให้ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัย

กระบวนการเรียนรู้ ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ฉะนั้นองค์กรยุคปัจจุบันจึงต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ภาวะผู้นำ เรียนรู้การทำงานเป็นทีม เรียนรู้การคิดเชิงระบบ ต้องมีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีการบริหารองค์ความรู้ ทุกคนในองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากเรามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมาตลอด แม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เราจะเรียนรู้อีกไม่มากนักก็สามารถปรับตัวได้ง่ายดาย ส่วนองค์กรที่ไม่เคยเรียนรู้อะไรเลยจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอีกมากจึงจะสามารถปรับตัวให้พ้นวิกฤตได้

ในส่วนของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคสาขาพลังงาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางการบริหารจัดการของผู้ว่าการ ซึ่งกำหนดให้ปี 2550 – 2553 มุ่งสร้างคน สรรค์งาน เสริมความรู้สู่คุณภาพ โดยมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2553)

การขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความคิดของพนักงานไปพร้อม ๆ กัน จำเป็นต้องมีกระบวนการให้ความรู้ที่ถูกต้อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นและดึงศักยภาพของพนักงานให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นเพื่อการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้เริ่มการพัฒนาพนักงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยแผนในการดำเนินงานในเรื่องนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันและอนาคตของ พัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจกับพนักงานในองค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 2 ออกแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต้องการจะเป็นในอนาคต โดยได้นำหลักการและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ เช่น Balanced Score Card การบริหารจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ เป็นต้น ระยะที่ 3 เป็นช่วงหลังฝังลึก บุคลากรจะเป็นผู้รู้ด้วยตนเอง ไม่ต้องมีใครบังคับ ซึ่งจะพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนตลอดไป แต่สิ่ง

ที่น่าสนใจ คือ เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรของเรามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านใดบ้างขององค์กรที่สมควรจะต้องปรับปรุงเพื่อรองรับกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาแนวคิดนี้พบว่าองค์กรที่จะมีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่พร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างการจัดการที่เอื้ออำนวย และมีความสอดคล้องกันกับจุดประสงค์ร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้นหากเราสามารถประเมินปัญหาและอุปสรรคขององค์กรในปัจจุบันออกมาได้อย่างชัดเจน ก็จะทำให้เราทราบว่าองค์กรมีสถานะหรือความพร้อมอยู่ ณ ระดับใด ในขั้นใด ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปรับองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถกำหนดมาตรการได้ชัดเจนและถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อไปและเกิดประโยชน์ที่แท้จริงของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อทราบถึงสภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและทราบถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อการแปรสภาพไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในทัศนะของพนักงาน

1.2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลใดที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.2.3 กิจกรรมที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีด้านใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในทัศนะของพนักงาน

1.3.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.3.3 เพื่อศึกษากิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.4 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งของการฝึกอบรม แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

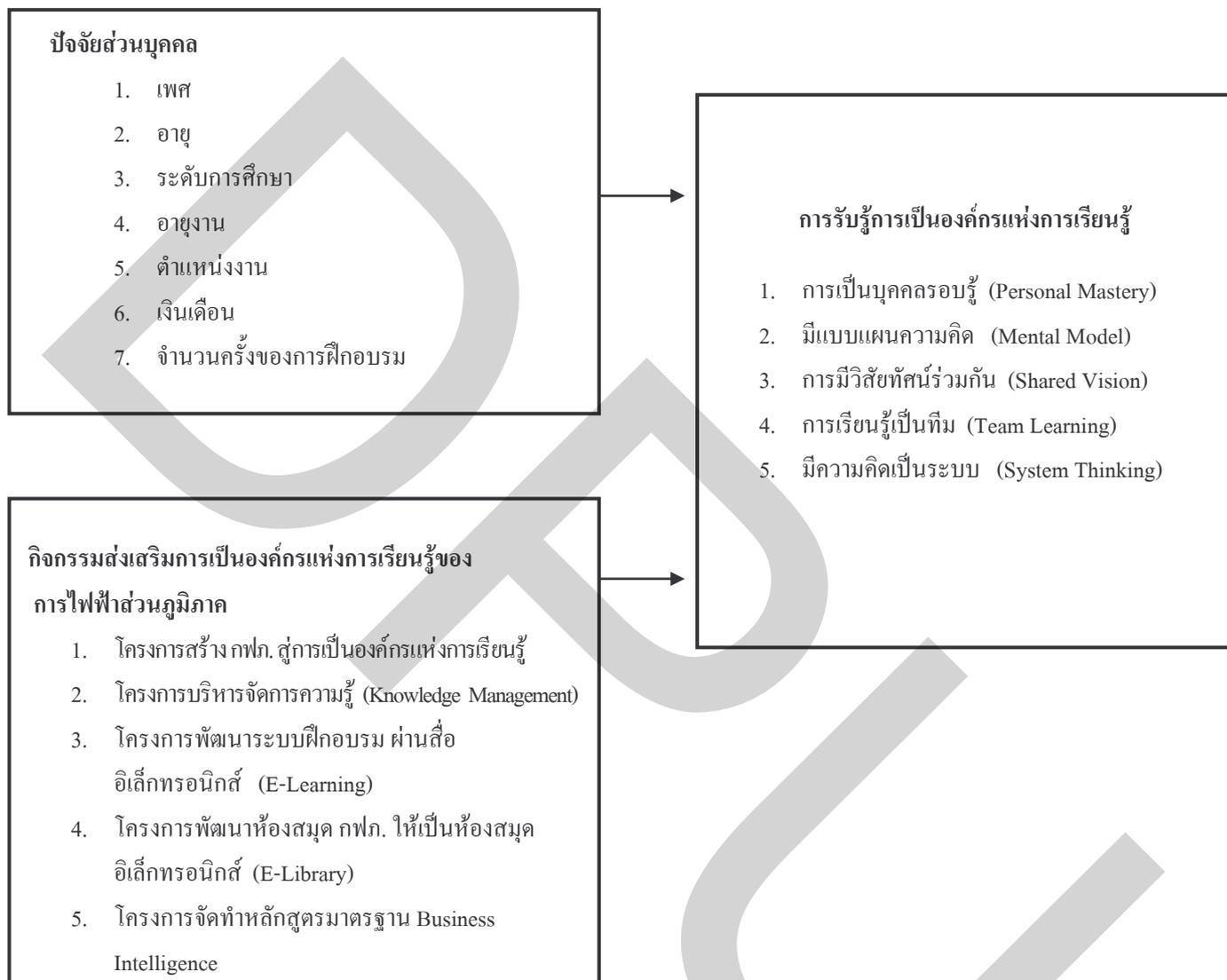
1.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษาสำนักงานใหญ่) ได้ใช้ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งคาดว่าจะมีผลต่อการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ใช้แนวคิดตามของ Peter M. Senge ได้แก่ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีแบบแผนความคิด 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ ในส่วนการปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก็จะดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่นำมาใช้ในการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจะแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร : ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ถึง ผู้อำนวยการฝ่าย

1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้แนวความคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ของ Peter M. Senge เป็นกรอบแนวคิดใน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และมีความคิดอย่างเป็นระบบ

1.6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.6.3.1 ตัวแปรต้น กรอบที่ 1 คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) อายุงาน
- 5) ตำแหน่งงาน
- 6) เงินเดือน
- 7) จำนวนครั้งของการฝึกอบรม

1.6.3.2 ตัวแปรต้น

กิจกรรมการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรับใช้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge ประกอบด้วย

- 1) โครงการสร้าง กฟภ. สู่อุตสาหกรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2) โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 3) โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
- 4) โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)
- 5) โครงการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน Business Intelligence Road Map

1.6.3.3 ตัวแปรตาม

การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ของ Peter M. Senge เป็นกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

1.7 พื้นที่ที่ศึกษา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

1.8 คำนิยามศัพท์

องค์กรแห่งการเรียนรู้: องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge มีวินัย 5 ประการคือ

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง สมาชิกมีความรู้ มีทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดีใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตนเอง สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์กร

2. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง สมาชิกมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง สมาชิกการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองกับทุกคน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกมีความคิดทันกับสถานการณ์ สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) สำนักงานใหญ่ เลขที่ 200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.

พนักงาน : พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ปฏิบัติงานที่ สำนักงานใหญ่ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ถึง ผู้อำนวยการฝ่าย

กิจกรรมการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค :
ประกอบด้วย

1. โครงการสร้าง กฟภ. ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
4. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)
5. โครงการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน (Business Intelligence Road Map)

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะกระตุ้นให้พนักงาน ได้มีการพัฒนาตนเองในการมุ่งให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎีและเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย เรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาสำนักงานใหญ่ โดยมีกรอบแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

2.1.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ David A. Garvin

2.1.6 การเรียนรู้ทฤษฎี Action Science – Chris Argyris

2.2 แนวทางที่จะพิจารณาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 อุปสรรคในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.6 แผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

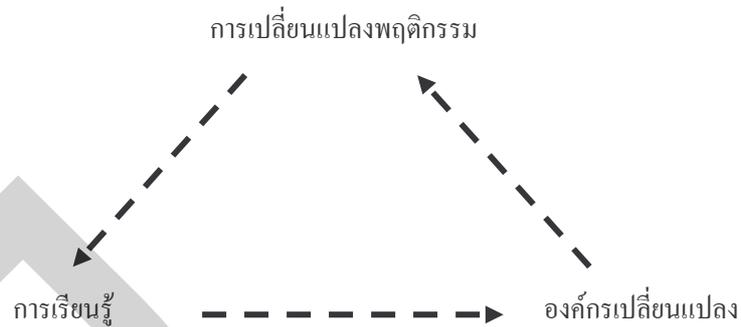
ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร จะเกี่ยวข้องเฉพาะกับงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา สอนงาน และมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเพิ่มความรู้เฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมือนกัน ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ

บุคคลได้ ซึ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ เสริมสร้างทักษะ เพิ่มความรู้ความสามารถ องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมสนับสนุนการพัฒนาพนักงานและรองรับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร นักวิชาการ นักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) อันเป็นแนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1991:41) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิต องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้เปลี่ยน โลกทัศน์หรือวิธีการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้

ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว จะสามารถส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ

จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับความคิดอย่างเป็นระบบ เพราะมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้และความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) และทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการจะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับพนักงานก่อนและองค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง



ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

ที่มา: Swieringa and Wierdsma, 1992.

2.1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกได้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

วิระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย (2544) ระบุว่าผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นคนแรกคือ Chris Argyris ศาสตราจารย์สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ สาขาปรัชญาแห่งสถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) เริ่มขึ้นประมาณปี ค.ศ.1978 จากงานเขียนชื่อ Organization Learning : A Theory of Action Perspective 1978 มุ่งการเรียนรู้ของคนทั้งหลายในองค์กร แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ผู้ก่อตั้งศูนย์กลางสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Center for Organizational Learning) เมื่อปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมสำหรับการเรียนรู้ (Society for Organizational Learning) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนในการปฏิบัติขึ้น โดยนำประสบการณ์จากบริษัทต่างๆ มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 Peter M. Senge ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่ง American Society

for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ.2000 Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (สาริน (นามแฝง), 2547: 12)

2.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงนิยามความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

Senge (1990 : อ้างใน ชมพูนุช ดวงมาก, 2547: 8) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการสร้างสรรค์งาน มีรูปแบบวิถีคิดใหม่ ๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร และเรียนรู้วิธีการที่จะเรียน (Learning How to Learn) และได้กล่าวไว้อีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกัน ทั้งองค์กร

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dixon (1995) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเจาะจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทาง ที่ตอบสนอง

ต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเพิ่มการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในขององค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร

Gephart, Marsick, Buren and Spirs (1996 : 87, อ้างถึงใน บุปผา พวงมาลี 2542 : 43)

ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้ ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถย้อนกลับในสิ่งที่เป็นจริง มีคุณธรรมโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง

Pedler (1997:1-4) ได้เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิบัติตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คน ได้เกิดการเรียนรู้

พิณสวัสดิ์ ปัญญามาก (2543 : 14 – 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่มและทีมในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้บุคลากรและองค์กรองค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544: 84) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้เพื่อให้

องค์กรสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด(Survival Learning) ได้ในอนาคต มีการเรียนรู้ในการปรับตัว (Adaptive Learning) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่(Generative Learning) และเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง ซึ่งต้องมีการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าจะไรสมควร และไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้าง กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญส่วนตัวในด้านมนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ แล้วเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั้งองค์กรรวมไปถึงใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมทั้งองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (out put) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด บุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่ ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการ รวมพลังภายในองค์กร และดึงจุดพลังจากภายนอกองค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร

ยุวราณี สุขวิญญาน์ (2546 : 2) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ปรับเปลี่ยนตนเองทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 7) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสององค์กรคือองค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน ดังตารางเปรียบเทียบ

ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแบบดั้งเดิมเป็นการรวมคุณลักษณะของทั้งสององค์กรคือองค์กรแบบราชการและองค์กรที่เน้นผลงาน

คุณลักษณะ	องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ค่านิยมร่วมกัน	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ความเป็นเลิศ การฟื้นฟูองค์กร
2. แบบฉบับภาวะผู้นำ	ผู้ควบคุม	ผู้กระตุ้น
3. ทีมงาน	คณะทำงาน	ทีมที่ทำงานร่วมกัน
4. ยุทธศาสตร์	แผนงาน	แผนการเรียนรู้
5. โครงสร้าง	สายการบังคับบัญชา	เครือข่ายพลวัต
6. พนักงาน	คนผู้มีความรู้	คนผู้ต้องการเรียนรู้
7. ทักษะ	เรียนรู้เพื่อปรับตัว	เรียนรู้เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่
8. ระบบการประเมินผล	รายงานด้านการเงิน	งบดุลบัตรคะแนน

ที่มา: สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). “องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่.”

วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการ. สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 39,1. หน้า 7.

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

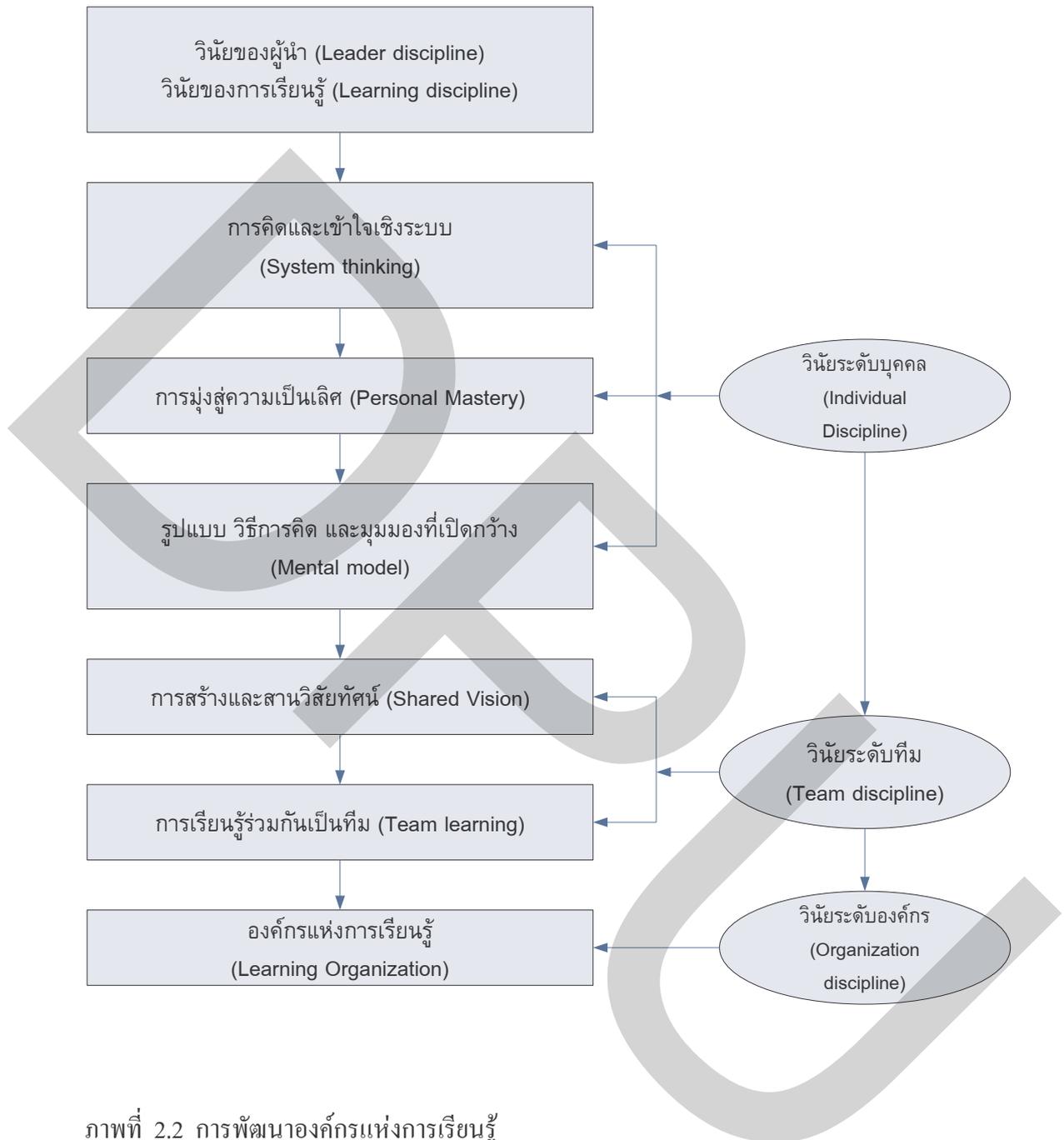
2.1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Dr. Peter M. Senge นั้น ได้กล่าวไว้ว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤต สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

แนวคิดในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันถือปฏิบัติ ซึ่งได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งวินัยประการที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนที่ Peter M. Senge เน้นว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองในด้านความรู้และวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: วีรวัช มาชะศิริรานนท์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้รอบรู้ในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้อายุโลกาภิวัตน์นี้เป็น โลกแห่งการเรียนรู้ เป็น โลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เลยทีเดียว และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นี้ได้

เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมารวมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทั้งทีมนี้ยึดถือแนวปฏิบัติในวินัยโดยรวมทั้ง 5 ประการ และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ (Great Group) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะรับมือกับผลกระทบการใด ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างคึกคัก ในการเป็นบุคคลรอบรู้ยังมีแนววิปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วย

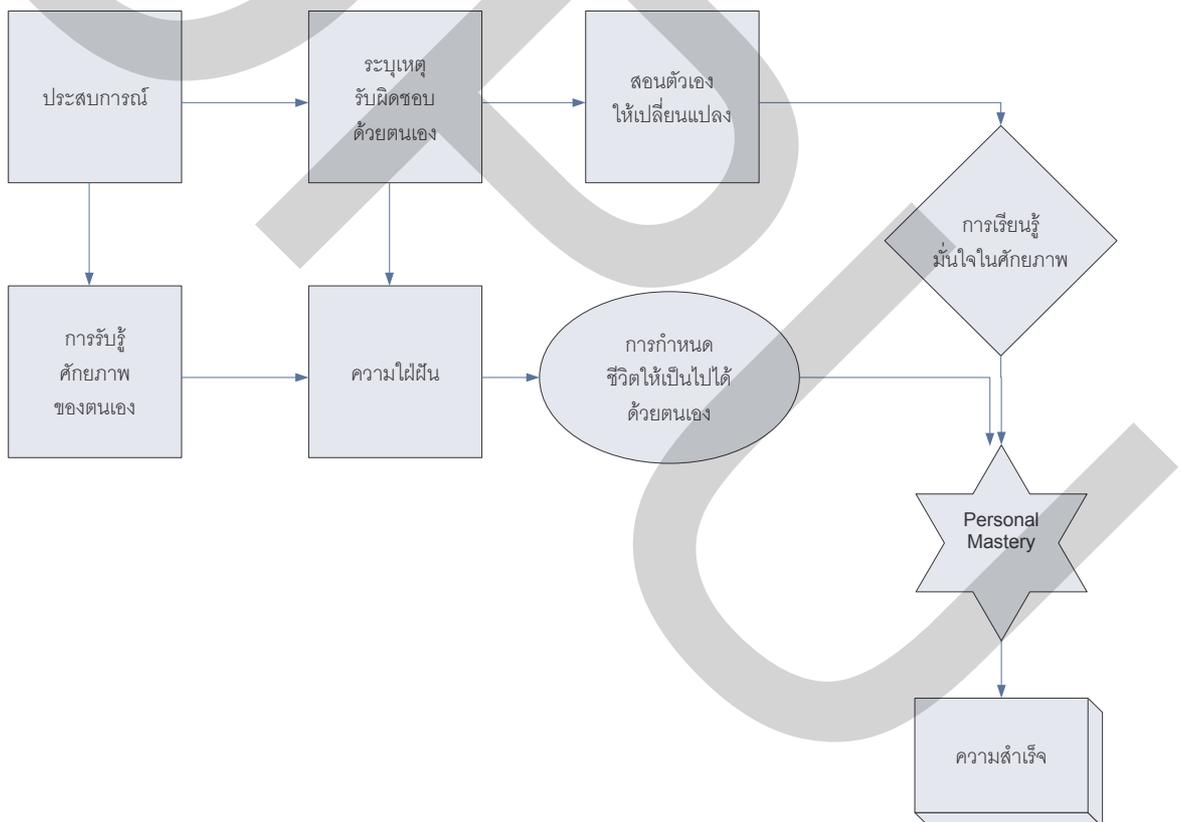
1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตในอนาคต ทุกคนจึงควรมีความปรารถนาหรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไร จากอะไร และที่สำคัญทำให้ทราบว่าตนเองต้องการอะไร ซึ่งในที่สุดก็จะกระจ่างขึ้นมาภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวบุคคล

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟดำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้เราถอยต่อความเหนื่อยยาก และในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้ ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงไฟดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีคือจะช่วยให้เรามีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้งานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่จำเป็นต้องใช้สมาธิในการทำงาน ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

การเป็นบุคคลรอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้ เป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อบริษัท และการทำงานในองค์กรมีความมุ่งมั่น สรรค์สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งทางร่างกาย ปัญญา อารมณ์ และความสามารถ ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้นถ้าหากบุคคลในองค์กรมีการเป็นบุคคลรอบรู้แล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ที่มา: ชวินท์ ชัมมนันทกุล. (2541). คู่มือฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจตามประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมา จากสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน

Mental Models นี้เป็นแบบแผนความคิดอ่านเพื่อฝึกฝนให้บุคลากรมีความเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ (Theories-in-use) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ ทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือจะอย่างไรให้พนักงานทุกคนมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจภายในองค์กรอยู่เสมอ ๆ จะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ค่อย ๆ ปรับรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ทุก ๆ คน โดยควรจะให้การเรียนรู้ แก่ทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป อาจใช้การประชุม การสัมมนาหรือเอกสารเวียนภายในองค์กร ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง

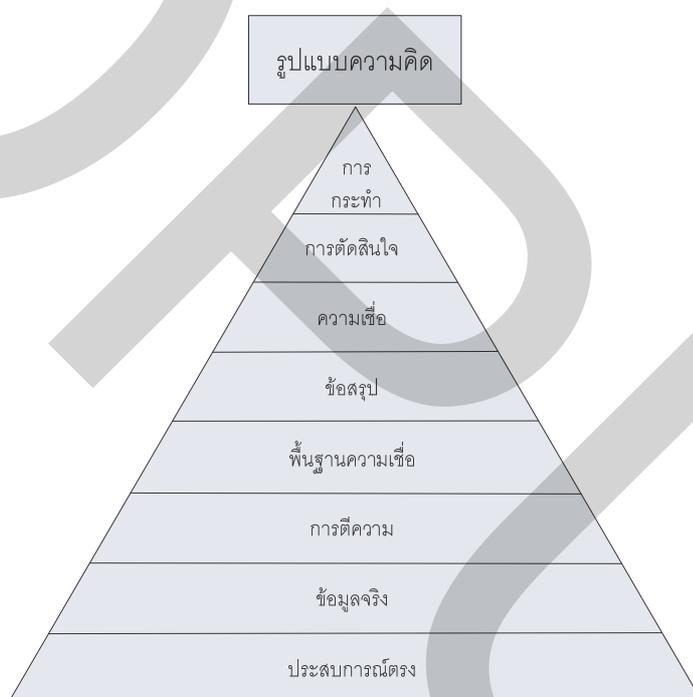
การที่จะทำให้องค์กรมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ต้องมีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรอง (Reflection Skills) และทักษะการตั้งคำถาม (Inquiry Skills) เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจากการไตร่ตรองและการตั้งคำถามแล้ว สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเกิดความไม่เข้าใจ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาพนักงานในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิด มีมุมมองที่เปิดกว้าง มีความเข้าใจต่อคนอื่น และต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม ก็จะทำให้เขามีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิด และมุมมองต่าง ๆ ของคน โดยปกติมักทำได้ยาก เนื่องจากธรรมชาติของคนเรามักปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะก่อผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสภาพด้านต่าง ๆ หรืออาจจะ “ยึดติด” อยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุด Mental Models ก็จะเป็นตัวตัดสินใจว่า อย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นไม่ดีไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารองค์กร มีความเข้าใจใน Mental Models นี้ ก็ควรมีการเตรียมการในการ

ทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำท่ายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้าง Mental Models ในแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นความพยายามในการปรับและสร้างรูปแบบวิธีการคิด การสร้างแบบแผนความคิด และมุมมองให้ถูกต้อง และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ เป็นการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ จะส่งผลให้ทุกคนในองค์กร สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills) ให้เกิดขึ้นทำให้เกิดพัฒนาการต่อทั้งปัจเจกบุคคล และองค์กรในที่สุด



ภาพที่ 2.4 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

ที่มา: ชวินท์ วัฒนันท์กุล. (2541). คู่มือฝ่าวิกฤติเศรษฐกิจ

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปแบบขึ้นให้ได้ในอนาคต

การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องด้วยกระบวนการวางแผนใด ๆ จะเริ่มขึ้น ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ชัดเจน และต่อจากนั้นจึงกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานให้มีการดำเนินการเพื่อให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์ต่อไป

เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างทักษะ สร้างความร่วมมือกันของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในพนักงานทุกระดับ ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance) พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง และมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณำต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้นอาจเรียกได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

วิสัยทัศน์องค์กรนี้จะเป็นจุดมุ่งหมายที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมุ่งมั่น ไปให้ถึง โดยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้เกิดพลังและแนวคิดไปในทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะมีลักษณะพิเศษคือเป็นเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (On-the Job Training) มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละ

คนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีมคือข้อคิดเห็นที่หลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How To Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วมกัน (Joint Skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การที่สมาชิกในทีมได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ความเป็นกันเองค่อนข้างสูงแต่ก็ต้องเน้นความเป็นระบบจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด ประสานกับการมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้ และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จ

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบ แยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร พนักงานเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ของภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้อองค์กร ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนตัวย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร เพื่อเน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง สิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่าภาพเดี่ยว ๆ ซึ่งเรามักใช้วินัยนี้กับการบริหารเพราะจะช่วยเราจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น

1. พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning)
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) เช่น พนักงานบัญชี สมุห์บัญชี นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่า แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละอาชีพควรได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ
4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่พนักงานมีวิถีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง การมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นภาพมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้

และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็น วัฏจักร บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเปลี่ยนกรอบแนวความคิดใหม่ (Paradigm Shift) จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่เข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของพนักงานให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือให้เกิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ ทั้งในองค์กรและการเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการอำนวยความสะดวก และจงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุน ส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา เชื่อมโยงกับการทำงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบผลสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

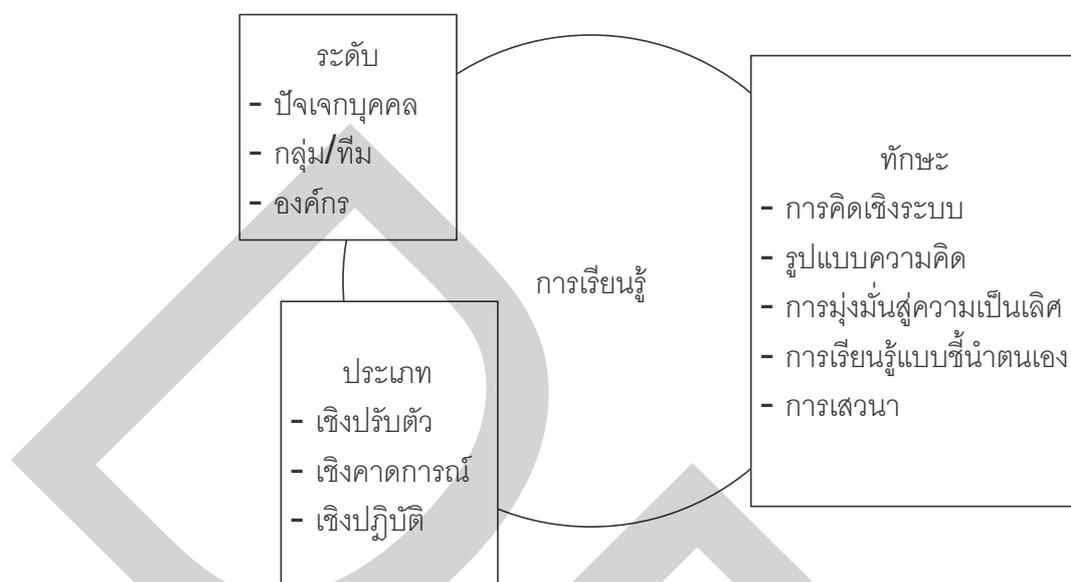
2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

Marquardt กล่าวถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย 5 ระบบย่อยที่สำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร คือ

- 1) การเรียนรู้
- 2) องค์กร
- 3) คน
- 4) ความรู้
- 5) เทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดไม่ได้ 5 ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบเสียหายไปตามๆ กัน

ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ระบบย่อยการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้

โดยการคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่ การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และ ผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนด แนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรอง เกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้น ไปใช้พัฒนาบุคคล และองค์กร

ทักษะ 5 ประการของ Michael J. Marquardt

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างแนวทางการคิดแบบหนึ่งสำหรับ ทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะ เปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการ ของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และ พฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

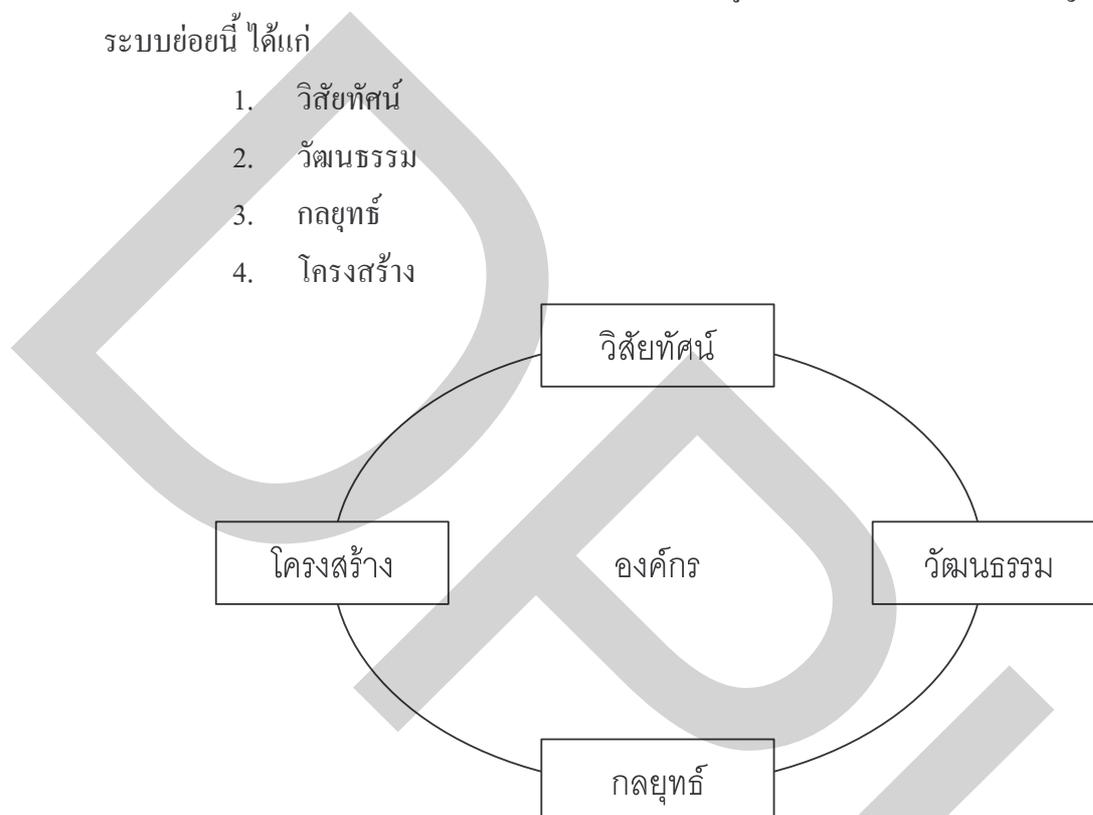
3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความ เชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและ มีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำ ตนเองประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการประเมินความ ต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นใน การเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่ง ต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ และอาศัยความสามารถในการฟังอย่างพิจารณา เวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็คงต้องมองหาแบบแผนต่างๆ ของการมี ปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมี แบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็ สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. วัฒนธรรม
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำนึงถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

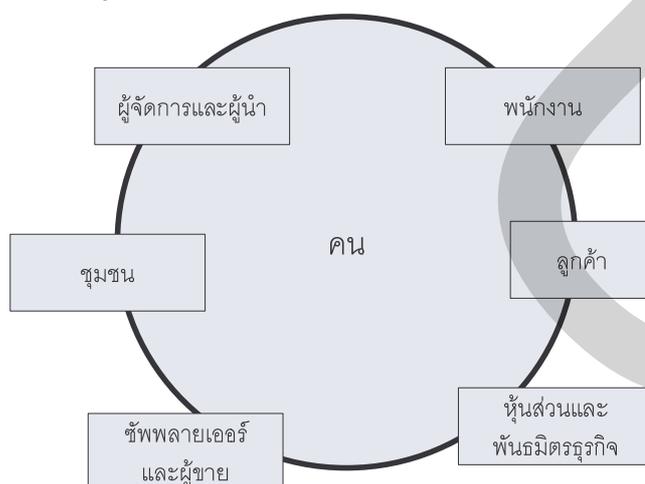
2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อถือ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนใน

องค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลยุทธ์วิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4. โครงสร้าง (Structure) จะประกอบไปด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งจะเป็นผลให้มีการติดต่อ และการไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นกัน

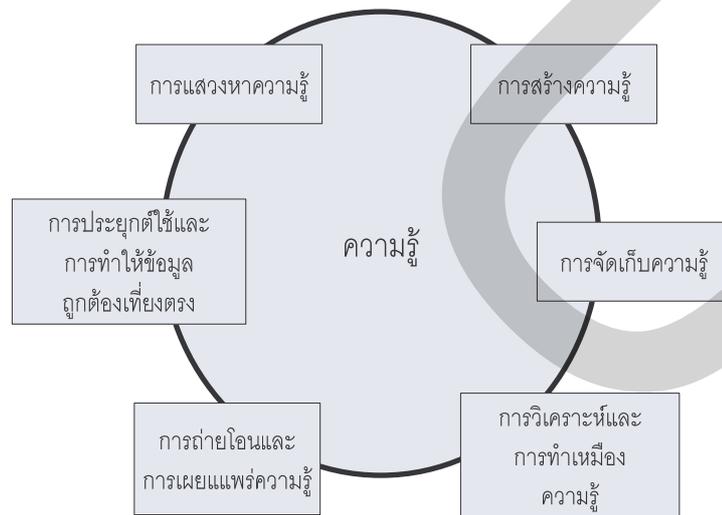


ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญ คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล่าวที่เสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงการแก้ปัญหา
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) ได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมสอนต่างๆ
6. ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้(Knowledge Management) ขึ้นอยู่กับการถ่วงน้ำหนักการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุก และกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำความรู้ไปใช้ด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อน นอกจากนี้ยังอาจเกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการที่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย

4. การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

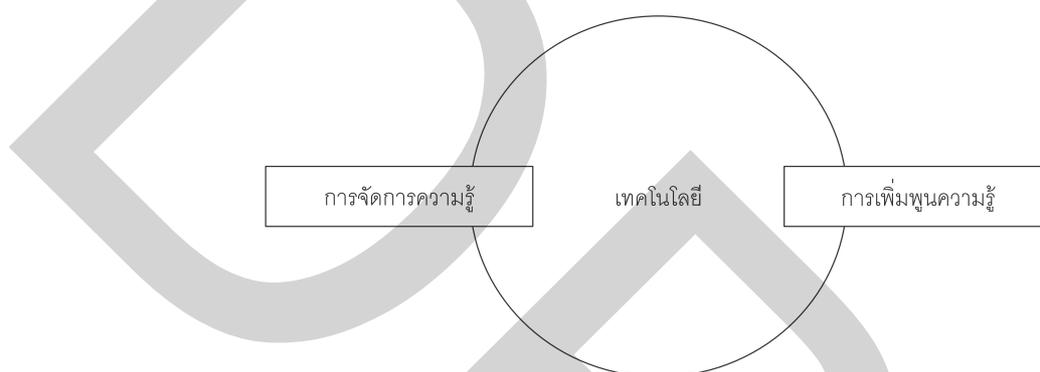
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem)

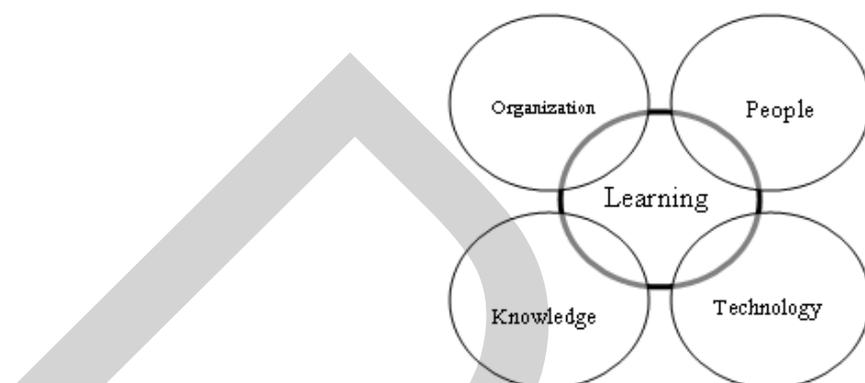
ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์. (ผู้แปล) (ต้นฉบับของ Marquardt, M.J.) (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ลักษณะแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Michael J. Marquardt ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา มีคำจำกัดความต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือกลุ่มคนที่ได้รับการส่งเสริมในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการ เครือข่ายชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อสนองต่อการให้บริการ และได้เสนอความคิดเห็นผ่านหนังสือ Building the Learning Organization ในปี 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อย ทั้ง

5 ประการ ได้แก่ ระบบองค์กร ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบการเรียนรู้



ภาพที่ 2.10 ลักษณะแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

ที่มา: วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. (2548). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.

1. องค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องมีประโยชน์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการ การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (People)

องค์กรหนึ่งๆต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กร เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ

3.1 เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน

3.2 ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based Training E-Learning, Web-based learning

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุนความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ

5.1 ระดับบุคคล

5.2 ระดับกลุ่ม

5.3 ระดับองค์กร

ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

2. การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model)

3. ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery)

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)

5. การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue)

โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท ได้แก่

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต
 2. การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้
 3. การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory Learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Marquardt and Reynolds (1994 : 20-22) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 11 ประการ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Strummer) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) การสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกที่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา

มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้หัวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ (Scenario) แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานสมองของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้อาจจะเป็นอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Ecospheres) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ ยอมรับในความ

แตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิด Marquardt and Reynolds (1994 : 20-26) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรถ้าองค์กรปราศจากพนักงานที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal-Motivator) ของบุคคลแล้ว องค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกคนทุกระดับเกิดการเรียนรู้

2.1.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ David A. Garvin

David A. Garvin ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบนั้นอาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นการแก้ปัญหาแบบองค์รวม
2. การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองจากเหตุการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมขององค์กรนั้น David A. Garvin ได้ให้แนวคิดไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การพัฒนาความรู้ สมาชิกในองค์กรได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม

2. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรหลังจากที่ได้ความรู้ใหม่ๆ มาแล้ว

3. การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น

การประเมินพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ควรมีการประเมินด้านสำรวจความคิดเห็น หรือสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรมาจากหลายแหล่ง โดยใช้เทคนิค 360 degrees feedback ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กรได้ โดยจุดประสงค์หลักเป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นของคนหลายๆ คนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เรามองดูตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้น และพยายามพัฒนาตัวเองการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นการปูทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาตนเอง ว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และองค์กรจะต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสละกำแพงของแต่ละคน กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาความรู้และขยายความรู้ โดยการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	1. การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	3. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. คิดเป็นอย่างมีระบบ (Systems Thinking)	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	5. การถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
เอ็กซ์เปอร์เนท.

2.1.6 การเรียนรู้ ทฤษฎี Action Science – Chris Argyris

Action Science เป็นแนวคิดของ Chris Argyris ที่พยายามจะเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวทั้งในด้านทักษะและความเชื่อมั่นของบุคคล องค์ประกอบของแนวคิด Action Science แบ่งออกได้ 3 ส่วน สรุปได้ ดังนี้ (Argyris, C. and Schon, D., 1974)

1. การควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Governing Variable) เป็นมิติที่คนพยายามที่จะรักษาภายในข้อจำกัดที่ได้รับการยอมรับนี้เอาไว้การแสดงผลบางอย่างจึงดูเหมือนกับว่าจะกระทบกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในบางสถานการณ์สามารถที่จะสนับสนุนไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างการควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

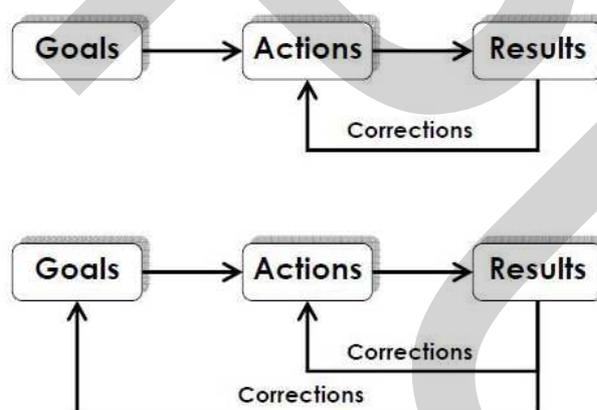
2. กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน (Action Strategies) เป็นการเปลี่ยนแปลงและการใช้แผนโดยที่คนยังคงรักษาคุณค่าของการควบคุมเหล่านั้นไว้ภายในขอบเขตที่ได้รับการยอมรับ

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Consequences) เป็นผลของการกระทำ ซึ่งมี 2 นัย คือ ผู้ปฏิบัติ เชื่อถือถึงผลที่จะเกิดขึ้น และไม่เชื่อผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นสามารถเป็นสิ่งที่ดีสำหรับตัวเองหรือคนอื่นได้

ในบางกรณีที่ไม่ยอมรับในแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่ตั้งใจจะให้เกิดขึ้นการต่อต้านงาน หรือการควบคุมคุณค่าของคน ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องทำให้คนต่าง ๆ ในกลุ่มมีความคิดเห็น รับผิดชอบและสำนึกร่วมกัน ซึ่งกระบวนการในการทำให้คนในกลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถสรุปกระบวนการเรียนรู้ได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

Single Loop & Double Loop

Chris Argyris



ภาพที่ 2.11 แสดงทฤษฎี การเรียนรู้ Action Science – Chris Argyris

ที่มา: Argyris, C. and Schon, D. (1974). Reaching, learning and action : Individual and Organization

1. การเรียนรู้วงจรทางเดียว (Single-Loop Learning) เป็นกระบวนการที่มีลักษณะคล้ายเครื่องอัตโนมัติในการควบคุมความร้อน ถ้าสถานการณ์มีลักษณะที่ร้อนเกินไป เย็นเกินไป เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กระบวนการนี้จะทำงานอัตโนมัติ เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่สามารถรับรู้ข้อมูล (เหมือนรับรู้อุณหภูมิในห้อง) และสามารถทำการแก้ไขได้ทันที

การเรียนรู้วงจรทางเดียวเป็นกระบวนการในการนำเสนอเป้าหมาย คุณค่า และกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อลักษณะสำคัญของขอบเขตงาน กลยุทธ์ในการดำเนินงานได้รับการอนุมัติ การเรียนรู้ในลักษณะนี้จึงเป็นการใช้เทคนิคให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และหวังผลการตอบกลับในการใช้กลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การเรียนรู้วงจรขึ้นที่สอง (Double-Loop Learning) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาดในการค้นหาและการยอมรับในวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มเติมบรรทัดฐานนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่เป็นรากฐานขององค์กร กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้ง่ายโดยการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เริ่มต้นเป็นตัวอย่าง

การเรียนรู้วงจรขึ้นที่สอง จะมีลักษณะตรงข้ามกับการเรียนรู้วงจรทางเดียว เพราะจะมีลักษณะเกี่ยวข้องกับการสอบถามในบทบาทของระบบโครงสร้างและระบบการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรากฐานของเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยแท้จริง

2.2 แนวทางที่จะพิจารณาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ 2541 : 33-35)

2.2.1.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กร ในทศวรรษนี้ ก็คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งจะต้องมีการปรับ คือ เปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1) ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1.1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา จนกระทั่งสำเร็จทุกหน่วยงานในองค์กร

1.2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่ คู่คนอื่น ๆ และให้การช่วยเหลือจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

1.3) ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเห็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งหาองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็น จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เร็วขึ้น

2) บทบาทของผู้นำ Senge (1991) กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สถานะ ด้วยกัน ได้แก่

2.1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือ ผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบขององค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ แบบระบบขององค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ในทางปฏิบัติสร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร พัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

2.2) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนา การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

2.3) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Watkins Marsicks (1993 : 84) เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งการเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

2.2.2 อุปสรรคในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 55 – 56) กล่าวว่าอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การคำครีขององค์กร
2. ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนอาจเกิดอาการ “หลงตัวเอง” ไม่มีการคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่
4. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เพราะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอยู่ที่ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. ผู้นำองค์กรในทุกระดับไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์
6. การติดต่อสื่อสารความหมายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

ลือชัย พันธุ์กิจเจริญ (2541 : 35) กล่าวว่า การนำความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรมีอุปสรรค ดังนี้

1. ในโลกของความเป็นจริงจะมีข้อจำกัดในการเรียนรู้หลายประการ จึงมีผลให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จได้ตามต้องการ
2. ความแตกต่างในด้านผลประโยชน์ อาจส่งผลให้ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้
3. ความเป็นตัวของตัวเองทำให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างยาก และต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรด้วย
4. ข้อจำกัดในเรื่องของขนาดและโครงสร้าง ถ้าองค์กรยังมีขนาดใหญ่จะทำให้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้
5. การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความตั้งใจหรือผลตอบแทนจึงจะสามารถกระตุ้นให้ส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่
6. การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge เห็นว่าถ้าหากต้องการให้วัดออกเป็นตัวเลขเลยนั้น อาจจะเป็นผลลบต่อแนวคิดนี้ โดยในช่วงแรกอาจให้ผลกระทบทางด้านบวกเพราะคนจะให้ความสำคัญตัวเงินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ
7. การที่คนยังไม่สามารถเชื่อมโยงความคิดให้เป็นระบบได้ เพราะเป็นเรื่องยากที่สุดที่จะทำความเข้าใจ เช่น การจัดระบบการศึกษามีการแยกการบริหารออกเป็นหน่วย ๆ คือกลุ่มให้การศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ซึ่งทำงานในลักษณะต่างคน

ต่างทำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ดังนั้นเมื่อคนสำเร็จการศึกษาและได้เข้าทำงาน จึงมีความคิดในเรื่องของ Organization Structure ซึ่งเป็นแนวคิดเก่าเมื่อ 200 ปีที่แล้ว ตามแนวคิดของอดัม สมิท ในเรื่อง Attributions of Labors ทำให้ต่างคนต่างทำ มองเห็นคนละวงจร เชื่อมโยงเป็นสิ่งที่เดียวกันไม่ได้

อุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กร

1. กระบวนทัศน์

หมายถึง กรอบอ้างอิงในการรับรู้ เข้าใจ และแปรสภาพแวดล้อมของบุคคล ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดและการแสดงออก โดยแต่ละบุคคลจะมีความคิดและมุมมองต่อสังคมที่แตกต่างกัน กระบวนทัศน์ที่เกี่ยวกับงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลทำความเข้าใจระบบงาน โดยเฉพาะประสบการณ์จากการทำงานที่ทำให้เกิดความเคยชิน จนไม่สามารถมองเห็นความบกพร่องของปัญหา และความสำคัญที่เขาจะต้องปรับเปลี่ยนความคิดและความเชื่อของเขามีต่องานและองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลไม่พยายามเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ต่อสิ่งใหม่ๆ

2. ความพร้อมของสมาชิก

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ถ้าเราไม่สามารถพัฒนาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ความพร้อมทั้งในด้านความสามารถ และจิตใจของบุคลากรในการเรียนรู้และเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าองค์กรพยายามฝึกรอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยเทคนิคและวิธีการใดและบุคคลไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ ก็จะทำให้เกิดความสูญเปล่าในการลงทุน หรือเกิดการเรียนรู้เฉพาะคนแต่ไม่ได้สร้างการเรียนรู้ให้กับระบบขององค์กร

3. ความเชื่อใจ

เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากบุคลากรหลายส่วนเกรงว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้เขาสูญเสียความมั่นคงทางเศรษฐกิจและทางสังคม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีปัญหา ทำให้ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและองค์กรต่ำลง

4. การติดต่อสื่อสาร

เป็นกิจกรรมสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะในการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความเชื่อใจร่วมกัน และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม ตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องทั่วไป

5. ความสำเร็จในอดีต

ความชื่นชมและความเชื่อมั่นที่มากขึ้นก็เป็นอันตรายต่อการพัฒนาตนเองและการสร้างความสำเร็จที่มากขึ้นในอนาคต

2.2.3 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3.1 กลยุทธ์และเทคนิคสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544 : 89-96)

1.1) เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

1.2) เมื่อนำไปประยุกต์ให้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

1.3) ต้องถ่ายทอด (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ

1.4) ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการผลักดันหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติมีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์หาค้นหา ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือ

สมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิดทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ ตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์กรที่มีผลงาน มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

จากการศึกษาสรุปว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยความคิดและทำอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากร และองค์กรหลายประการ ดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ ๆ ด้วยความนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรและ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.2.3.2 เทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประพันธ์ หาญขว่าง, 2538, อ้างถึงใน นุปผา พวงมาลี, 2542 : 50-54)

1) เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล

การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาลักษณะ เขาวิปัญญา ทักษะคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่มีในตนเอง (Self-Knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1) ความรู้ที่มีในตนเอง (Self-Knowledge)

เป็นการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของผู้อื่น การศึกษาตนเองแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1.1.1) ประเมินความสามารถของตนเอง (Abilities Estimation)

1.1.2) ศึกษาตนเองมีความรู้ (Knowledge) และมีความเข้าใจ

(Understand) อะไรบ้าง ถือเป็นการตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Confidence)

1.1.3) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตน

1.1.4) ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้ง รู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning Path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of Learning)

1.2) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)

เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการเหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง.

1.3) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง จึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะเรียนรู้การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (On-the-Job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (Work Process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cyclic Learning)

1.4) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Learning by Doing) หรือเรียนรู้

จากประสบการณ์โดยตรง แล้วองค์กรอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Conscious Learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education Course) หรือในรูปแบบของ Correspondence Courses ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงาน และนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดรู้ได้ว่าตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2) เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ลักษณะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้น จากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่ม การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

2.1.1) สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

2.1.2) มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Co-ordination) และการปฏิบัติ (Action)

2.1.3) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

ทั้งนี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

(1) กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคลหรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

(2) การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reforming) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่าไปสู่ความคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transformation)

(3) การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) สักระยะให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุย (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกระบวนการทำงาน (Operation Procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีม ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะทำงาน

2.2) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

2.2.1) การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action Research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องการรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดย

(1) การรวมกลุ่มคนที่มีความรู้คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน

- (2) ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- (3) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- (4) วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่มสรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- (5) วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- (6) นำไปปฏิบัติ

2.2.2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning)
 ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงานพัฒนาการเรียนรู้
 ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- (1) มอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ
- (2) ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- (3) มอบหมายให้ทำงานโครงการ (Project Work)
- (4) ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนา กันเสมอในเรื่องงาน

2.2.3) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นเทคนิคที่
 รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติโดยการค้นคว้า และการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้มาสร้างเป็น
 องค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด
 สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น “Action Technology” อันประกอบด้วย

- (1) การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- (2) เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (Team Network) ให้มีการเรียนรู้
 และทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- (3) การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและ
 องค์กร
- (4) สร้างแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่าและ
 ซับซ้อนกว่า
- (5) สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน
- (6) เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

2.3) วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้กันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วย
 สมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่
 แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสาย
 งานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่ของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่

แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้อาจจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความอิสระให้โอกาส และเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษา ของทีม

3) เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ลักษณะความสามารถและทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาเข้าร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์กร มุ่งต่อการให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

- 3.1) มีการกระจายอำนาจมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
- 3.2) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร
- 3.4) ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาคนให้

พอๆ กับด้านอื่น ๆ

เทคนิคที่นำเสนอขึ้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น ผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มความเข้าใจระดับของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ ความ เข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน • วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง • เครื่องมือการเรียนรู้ • แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสำคัญของกลุ่ม • จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม • วิธีการทำงานเป็นทีม • ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาองค์กร • วิสัยทัศน์องค์กร • ลูกค้ำขององค์กร
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> • สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง • ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • สนใจ/เต็มใจ ที่จะพัฒนา กลุ่ม • รัก ผูกพันต่อกลุ่ม • แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร • รัก ผูกพันต่อองค์กร • ยอมรับวัฒนธรรม องค์กร ฯลฯ
ความ สามารถ	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง • คิดอย่างมีวิจารณญาณ • การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ใน กลุ่ม • การประเมิณกลุ่ม ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์กร • การประเมิน การ ปฏิบัติงาน ฯลฯ

2.2.4 แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2550 – 2557 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคต ด้วยปัจจัยหลักด้านเชิงกลยุทธ์ เน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจและพัฒนาองค์กร อันจะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งคือการเตรียมความพร้อมขององค์กร คือการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการใช้ประโยชน์มุ่งสร้างคน สรรค์งาน เสริมความรู้ สู่คุณภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานภายใน พัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นงานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อยู่ระหว่างการดำเนินการ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการฝึกฝนทักษะพนักงานให้คิดอย่างเป็นระบบขยายขอบเขตการคิดหามุมมองใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้อย่างเต็มที่ ทำให้สามารถมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขึ้นกับระบบภายในองค์กรอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกันและสามารถนำเทคนิคการแก้ปัญหาไป แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร การจัดโครงการสร้างความตระหนักองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ เข้าใจในยุทธศาสตร์การสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรต่อไปในอนาคต เพื่อสร้าง ความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวทางการพัฒนาการไฟฟ้าสวนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะ / ความสามารถเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 การนำเครื่องมือมาใช้พัฒนาคนและองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกเป็น

1. การพิจารณานำแนวทางหรือวิธีการใด และเครื่องมือด้านการบริหารงานมา ประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency based Training, ระบบสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละแนวทางที่นำมาใช้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ขององค์กร

2. จัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (Knowledge Management)

3. จัดโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ภายในหน่วยงานใหม่

ระยะที่ 3 พนักงานเกิดจิตสำนึกในการใฝ่รู้ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นการดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วินิจฉัยองค์กรในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT พิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

2. พิจารณานำแนวทาง หรือรูปแบบเครื่องมือด้านการบริหารจัดการมาใช้เพื่อ ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับ SWOT

3. นำเครื่องมือที่ออกแบบไปประยุกต์ใช้ (Intervention)

4. ประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

5. ออกแบบเครื่องมือใหม่ (Re-design) เพื่อปรับปรุงเครื่องมือเดิมไปสู่ เครื่องมือใหม่ สำหรับใช้ในการสร้างระบบในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาแนวทางของ Peter M. Senge เกี่ยวกับการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรอบรู้เพื่อความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีความเป็นเลิศที่เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด การปฏิบัติ เป็นผลจากการพัฒนาของทักษะและความสามารถ การมองภาพหรือคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดในอนาคต

2. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรในอนาคต ในการที่จะให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านทางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร (Strategic Planning and Operation Planning) และจะเกิดพลังขับเคลื่อนของภารกิจทุกอย่างในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรทำให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้น ทุ่มตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการเสนอความคิดดี ๆ ที่ได้มาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. แบบแผนทางความคิดร่วม (Mental Model) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ในการที่จะทำความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อ งาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำ การอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ การมองปัญหา การกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติตนอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนเข้าใจมุมมองความคิดของผู้อื่น ยิ่งถ้ามีการ แบ่งปันความคิดเห็น ยิ่งทำให้เป็นพลังนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการเปลี่ยนแปลงหรือการ ปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือการที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมี ความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากร ทุก คนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้าง ความเข้าใจให้ทุกคน มีส่วนร่วม และทำทนายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการพูดคุย (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) วิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิด ทำให้เกิด ความคิดหลากหลาย นำไปสู่การตัดสินใจเลือกเพื่อหาข้อตกลงหรือข้อสรุปร่วมกัน เกิดประโยชน์ ในทางสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยทุกคนจะต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลัง ทำอะไรและจะพัฒนางานของเราให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนใน องค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุก ระดับทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน (Coach) เพื่อถ่ายทอดความรู้ (Personal Mastery) และเพื่อ ให้ เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบ และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะ การถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของงานประจำ

5. การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการจากอดีตถึงปัจจุบันมีความชัดเจนต่อความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ และตระหนักว่าการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อส่วนรวม จึงเกิดการสื่อสารและความร่วมมือกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีระบบงาน ขั้นตอนต่างๆ ที่ซับซ้อน ให้เป็นทางรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้คนแต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสาขาอาชีพได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยข้อมูลต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมทั้งหมดและความเชื่อมโยงในหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์พึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2.6 แผนงานสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะเวลา 3 ปี (2549 – 2551) ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

2.2.6.1 โครงการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับ และจ้างที่ปรึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงร่วมกำหนดรูปแบบ (Model) ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเป็นในอนาคต พร้อมทั้งดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารและพนักงานในหลักสูตรที่เป็นความรู้พื้นฐาน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

- 1) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- 2) โครงการวิจัยเพื่อลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า
- 3) โครงการฝึกทักษะทางด้านช่าง

4) อบรมหลักสูตรพัฒนาวิศวกรไฟฟ้ากำลังเพื่อเลื่อนระดับใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม

5) อบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมของพนักงานสำหรับโครงการศูนย์สั่งการจ่ายไฟ 2

- 6) อบรมหลักสูตรการคิดอย่างเป็นระบบและเทคนิคการแก้ปัญหา
- 7) อบรมหลักสูตรการสร้างวิศวกรเพื่อการขยายผลโครงการบริหารจัดการความรู้
- 8) อบรมหลักสูตร หลักสูตร มาตรฐานการสร้างทีมงานคุณภาพไฟฟ้า
- 9) สัมมนาการลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า
- 10) อบรมหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอยู่เวร
- 11) อบรมหลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานสถานีไฟฟ้า
- 12) อบรมหลักสูตร 7 Habit for capacity and Team Building
- 13) อบรมหลักสูตร การป้องกันผลกระทบจากโรงผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก
- 14) อบรมพนักงานใหม่ปฏิบัติงานประจำสถานี (จำนวน 755 คน 27 รุ่น)
- 15) บรรยายเรื่องบริหารความเสี่ยง
- 16) เสวนาเรื่อง เตรียมความพร้อมเพื่ออนาคตใหม่กับบริษัทในเครือ

2.2.6.2 โครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยจ้างที่ปรึกษาด้านศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยดำเนินการสร้างระบบสารสนเทศบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) และการดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมการนำระบบ KMS ไปใช้ในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงาน ขยายผลการดำเนินการไปยังความรู้เรื่องอื่นๆ ของ กฟภ.

- 1) สัมมนาการขยายผลการจัดทำโครงการ KM ต่อเนื่อง
- 2) สัมมนานำ IT มาใช้ในการบริหารงาน
- 3) อบรมทางวิชาการแบบ Training of Trainer เรื่อง การจัดทำระบบผล EVA ระดับองค์กร

4) การบรรยายเรื่องการสร้างตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แนวคิด Balance Scorecard

- 5) การบรรยายเรื่อง Knowledge Management กับการนำไปใช้งานใน กฟภ.
- 6) บรรยายเชิงวิชาการเรื่องการนำระบบบริหารมูลค่ามาใช้ในการบริหารจัดการ กฟภ.

7) อบรมการป้องกันผลกระทบจากโรงผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก

2.2.6.3 โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพราะสื่อคอมพิวเตอร์เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทรงพลังและมีจำนวนผู้ใช้และนิยมมากที่สุด e-Learning เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ ทั้งแบบ on-line ผ่านเครือข่าย เช่น Internet, Intranet และการเรียนแบบ off-line เช่น เรียนจาก CD-ROM เป็นต้น e-Learning ในยุคปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการนำเสนอที่ทันสมัยและมีรูปแบบหลากหลายอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้นำระบบ e-Learning มาทดลองใช้ในงานฝึกอบรมให้กับพนักงานแบบ on-line ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยผ่านเครือข่าย Intranet ขององค์กร เพื่อส่งบทเรียน on line ไปยังผู้เรียนที่กระจายตามหน่วยงานต่างๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสำนักงานประมาณ 910 แห่ง มีพนักงานประมาณ 26,547 คน กระจายทั่วทุกภูมิภาค ดังนั้นภารกิจในการจัดฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ในอดีตที่ผ่านมาการจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้ประมาณ 3,000-4,000 คน/ปี ในวงเงินที่ได้รับจัดสรรประมาณ 80-100 ล้านบาทต่อปี ซึ่งเป็นข้อจำกัดทำให้พนักงานอีกจำนวนมากไม่ได้รับการฝึกอบรมทั้งยังขาดช่องทางและแหล่งข้อมูลสำหรับการเรียนรู้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตระหนักถึงความสำคัญในปัญหาดังกล่าว จึงได้ทดลองนำระบบ e-Learning มาใช้สำหรับงานฝึกอบรมแบบ On-line ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้อย่างทั่วถึง และแก้ปัญหาให้กับพนักงานที่ไม่สามารถเดินทางเข้าอบรมในห้องเรียน รวมทั้งแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณที่มีจำกัด และ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning

- 1) โครงการพัฒนา กฟภ. สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) หลักสูตร การสื่อสารการตลาดครบวงจร
- 3) หลักสูตร การตลาดและการขาย
- 4) หลักสูตร บัญชี - การเงิน
- 5) หมวดอุปกรณ์ป้องกันและรีเลย์
- 6) หมวด ธรรมะสู่การพัฒนามนุษย์
- 7) หมวด การขาย
- 8) หมวด โฆษณาประชาสัมพันธ์
- 9) หมวด การพัฒนาศักยภาพ

2.2.6.4 โครงการพัฒนาห้องสมุดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เป็นห้องสมุด

อิเล็กทรอนิกส์ (e-Library)

เพื่อพัฒนาให้ ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูลวิชาการด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและอื่นๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถให้บริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทาง (Anywhere Access) โดยศึกษารายละเอียดและดำเนินการจัดสรรเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ มาบรรจุไว้ในห้องสมุด เพื่อเตรียมความพร้อมของแหล่งข้อมูลที่จะศึกษา ค้นคว้า

โครงการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Self-Learning

- 1) ด้านบริหาร
- 2) ด้านวิศวกรรม
- 3) ด้านสารสนเทศและสื่อสาร ICT
- 4) หลักสูตรภาษาอังกฤษ

2.2.6.5 โครงการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน Training Road Map เพื่อพัฒนาบุคลากร

สำหรับสายงานอาชีพหลักและจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ ให้พนักงานแต่ละสายอาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานตระหนักถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรักสามัคคี ซึ่งจะส่งผลให้งานของ กฟภ. มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

- 1) สัมมนาเทคนิคการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ
- 2) อบรมหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญระยะสั้นและอุปกรณ์ป้องกัน
- 3) โครงการเสริมทักษะด้านช่าง สำหรับ ผจก.
- 4) อบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน
- 5) สัมมนา การปรับปรุงแก้ไข หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับมิเตอร์ของ

กฟภ.

6) อบรมหลักสูตร SCADA Database and Display System

จากการเตรียมพร้อมในด้านต่างๆขององค์กรนอกจากจะเพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังเตรียมพร้อมเพื่อรองรับและตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดการความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ ประสบการณ์เฉพาะ (Knowledge Workers) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Expert) ให้สามารถใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Shared) และพัฒนาเป็นกลุ่มนักปฏิบัติ (community of Practice) เพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) สร้างวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practice) สร้างนวัตกรรม (Innovation)

และสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Supporting System) นอกจากนี้ยังเป็นการมุ่งกระจายความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจพลังงานและแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยเฉพาะรัฐบาลและแก่ผู้รับบริการ (Customers) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่ลูกค้า หน่วยราชการต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรภาคเอกชนและประชาชน และยังมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) บริษัทปิโตรเลียม ประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) เป็นต้น ได้ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้ไปแล้วนั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการนำหลักการและวิธีการบริหารจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำพาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ อันจะเกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนผู้ใช้ไฟอย่างที่สุด

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ว่าที่ร้อยตรีมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ศึกษาระดับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย และเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีสถานะภาพต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจำนวน 5 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ รองลงมา ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการจัดการความรู้เป็นลำดับสุดท้าย

สุพรรณณี กุลภา (2548) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยตามกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเชิงกี 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ ส่วนด้านที่

มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประสบการณ์การทำงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำงาน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน

ชมพูนุท ดวงมาก (2547) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง ผลการศึกษาพบว่าพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง ที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกัน และมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองมา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็น การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

ชนกพรธณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสามารถในการปรับตัวชัดเจนที่สุด องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีพลวัตแห่งการเรียนรู้มีมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารความรู้ และการสร้างอำนาจให้แก่บุคคล ส่วนที่อยู่ในลำดับสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนองค์กร

เสนีส หงส์ทอง (2546) การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยตามแนวคิดของ เซงเก้ 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ (1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ สานประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสามัคคี (2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (3) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็น (4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ปลุกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา (5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงาน

Ford (1997) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการที่ถือปฏิบัติ นอกจากนี้ในการวิจัยยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) อีกทั้งได้มีการออกแบบ โครงร่างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากกระเปียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ ขั้นตอนมาก ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ และทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากร เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามบนพีซี จะกล่าวถึงประชากรตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น

1) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย	จำนวน	78	คน
2) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย	จำนวน	78	คน
3) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	จำนวน	79	คน
4) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง	จำนวน	175	คน
5) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการกอง	จำนวน	155	คน
6) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	จำนวน	41	คน
7) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	จำนวน	528	คน
8) พนักงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก	จำนวน	417	คน
รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น		1,551	คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane

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

เมื่อ N = ขนาดประชากร จำนวน 1,551 คน

e = ความคลาดเคลื่อน 5%

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1551}{1+1551(0.05)^2} \\ &= 318 \text{ คน} \end{aligned}$$

2. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละชั้นของพนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จากสูตร } n_i = \frac{n}{N} N_i$$

เมื่อ

$$\begin{aligned} n_i &= \text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} \\ n &= \text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \\ N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \\ N_i &= \text{จำนวนประชากรแต่ละชั้น} \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวนพนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ผู้อำนวยการฝ่าย	78	16
รองผู้อำนวยการฝ่าย	78	16
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	79	16
ผู้อำนวยการกอง	175	36
รองผู้อำนวยการกอง	155	32
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	41	8
หัวหน้าแผนก	528	108
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	417	86
รวม	1551	318

3. เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัย และเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดอันเกิดจากแบบสอบถาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างจึงเพิ่มเป็น 350 คน โดยมีการแบ่งชั้นใหม่ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ปรับปรุงใหม่

ตำแหน่ง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ผู้อำนวยการฝ่าย	18
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18
ผู้อำนวยการกอง	39
รองผู้อำนวยการกอง	35
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9
หัวหน้าแผนก	119
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94
รวม	350

4. ทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละชั้นแบบเจาะจงเฉพาะพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรต้น

ส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และ จำนวนครั้งของการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 กิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 โครงการ ได้แก่

1. โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
4. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)
5. โครงการจัดทำ (Business Intelligence Road Map)

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การศึกษาการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Marquardt ใน Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success โดยแปลเป็นภาษาไทยชื่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียบเรียงโดย วีรุช มาฆะศิริรานนท์ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูล จากตำรา งานวิจัยและการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีเนื้อหาของข้อคำถามครอบคลุมแนวคิดและหลักการ ในการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเนื้อหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ซึ่งจะถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของพนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีลักษณะเลือกตอบ แบ่งเป็น

1. เพศ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง
2. อายุ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ไม่เกิน 30 ปี / 30 – 40 ปี / 41 – 50 ปี และ 51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ต่ำกว่า ปริญญาตรี/ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี
4. อายุงาน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 10 ปี/10 – 15 ปี/16 – 20 ปี/ 21 – 25 ปี/26 – 30 ปี และ มากกว่า 30 ปี
5. ตำแหน่งงาน แบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม ผู้อำนวยการฝ่าย/รองผู้อำนวยการ ฝ่าย/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/ ผู้อำนวยการกอง/รองผู้อำนวยการกอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าแผนก และ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
6. เงินเดือน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 31,900 บาท/ตั้งแต่ 31,901 – 41,900 บาท/ตั้งแต่ 41,901 - 51,900 บาท/ตั้งแต่ 51,901 - 61,900 บาท และ มากกว่า 61,900 บาท

7. จำนวนครั้งของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1 – 5 ครั้ง/6 – 10 ครั้ง/11 – 15 ครั้ง/16 – 20 ครั้ง และ มากกว่า 20 ครั้ง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 โครงการ ได้แก่

1. โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
4. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)
5. โครงการจัดทำ (Business Intelligence Road Map)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการวัดระดับการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 ด้าน จากแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการของ Peter M. Senge คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีระบบความคิด โดยพัฒนามาจากแบบวัดที่ชื่อว่า Learning Organization Profile ของ Marquardt ใน Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success โดยลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert โดยมีช่วงคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง นำมาปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง นำมาปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง นำมาปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง นำมาปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง นำมาปฏิบัติน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาคำนิยามศัพท์ /ตัวแปร เพื่อสร้างกรอบสำหรับการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างรายการข้อคำถามสำหรับกรอบในข้อ 1 เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีระบบความคิด

3. สร้างแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ ปฏิบัติมากที่สุด ปฏิบัติมาก ปฏิบัติปานกลาง ปฏิบัติน้อย และปฏิบัติน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของเนื้อหา

5. นำแบบสอบถามปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา และแก้ไขความถูกต้อง เหมาะสม พร้อมนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้อง

6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ทดลองใช้กับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจนครบตามสัดส่วนในแต่ละชั้น พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นเก็บแบบสอบถามกลับมาแล้วนำข้อมูลที่ได้อิงวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อแปลความหมาย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นเมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FW (Statistic Package for Social Science for Windows) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และ จำนวนครั้งของการฝึกอบรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 โครงการ ได้แก่ โครงการบริหารจัดการความรู้ โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และโครงการจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ

3. คำถามเกี่ยวกับการวัดระดับการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้ง 5 ด้าน จากแนวคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการของ Peter M. Senge

คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีระบบความคิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) ค่า (Rating Scale)

คำถามประเภทเชิงบวก (Positive) คือคำถามสนับสนุนกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ปฏิบัติมากที่สุด	มีค่าระดับคะแนน	5	คะแนน
	ปฏิบัติมาก	มีค่าระดับคะแนน	4	คะแนน
	ปฏิบัติปานกลาง	มีค่าระดับคะแนน	3	คะแนน
	ปฏิบัติน้อย	มีค่าระดับคะแนน	2	คะแนน
	ปฏิบัติน้อยที่สุด	มีค่าระดับคะแนน	1	คะแนน

การให้คะแนนวัดทัศนคติในด้านของพนักงานจะให้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง พิจารณาโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงกำหนดระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

คะแนน 1.00 – 1.80	แสดงถึง การปฏิบัติ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับน้อยที่สุด
คะแนน 1.81 – 2.60	แสดงถึง การปฏิบัติ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับน้อย
คะแนน 2.61 – 3.40	แสดงถึง การปฏิบัติ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง
คะแนน 3.41 – 4.20	แสดงถึง การปฏิบัติ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมาก
คะแนน 4.21 - 5.00	แสดงถึง การปฏิบัติ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมากที่สุด

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณี 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test กรณีมากกว่า 2 กลุ่มใช้สถิติ one-way ANOVA และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe

5. เปรียบเทียบข้อมูลด้านตำแหน่งงานกับกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธี Cross Tab

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรณีศึกษา สำนักงานใหญ่ ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

- 4.1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 4.2. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี Peter M. Senge
- 4.3. การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t - Test	ค่าสถิติที่ใช้สมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่มกับประชากร หรือกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่อาจมีได้ความสัมพันธ์หรือเป็นอิสระต่อกันได้
F - test	ค่าสถิติที่ใช้สมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป
P-Value	ค่าความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก
Sig*	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ทดสอบเกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการสรุปผลจะใช้ในระดับ 0.05

4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 350 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ จำนวนครั้งของการฝึกอบรม ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ จำนวนครั้งของการฝึกอบรม

สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ			
	ชาย	260	74.30
	หญิง	90	25.70
	รวม	350	100
2. อายุ			
	ไม่เกิน 30 ปี / 30 – 40 ปี	150	42.80
	41 – 50 ปี	80	22.90
	51 – 60 ปี	120	34.30
	รวม	350	100
3. ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี/ปริญญาตรี	248	70.90
	สูงกว่าปริญญาตรี	102	29.10
	รวม	350	100
4. อายุงาน			
	น้อยกว่า 10 ปี	39	11.10
	10 – 15 ปี	86	24.50
	16 – 20 ปี	51	14.60
	21 – 25 ปี	54	15.40
	26 – 30 ปี	38	10.90
	มากกว่า 30 ปี	82	23.40
	รวม	350	100

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งงาน		
ผู้อำนวยการ/รอง/ผู้ช่วย ฝ่าย	48	13.71
ผู้อำนวยการกอง	36	10.30
รอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	40	11.43
หัวหน้าแผนก	102	29.10
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	124	35.43
รวม	350	100
6. เงินเดือน		
น้อยกว่า 31,900 บาท	146	41.71
ตั้งแต่ 31,901 – 41,900 บาท	54	15.43
ตั้งแต่ 41,901 - 61,900 บาท	62	17.71
มากกว่า 61,900 บาท	88	25.14
รวม	350	100
7. จำนวนครั้งของการฝึกอบรม		
1 – 5 ครั้ง	32	9.14
6 – 10 ครั้ง	74	21.14
11 – 15 ครั้ง	51	14.57
16 – 20 ครั้ง	52	14.86
มากกว่า 20 ครั้ง	141	40.28
รวม	350	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 350 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งของการฝึกอบรม พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 74.30 เพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 25.70 มีอายุไม่เกิน 30 ปี/อายุระหว่าง 30 – 40 ปี คิดเป็น ร้อยละ 42.80 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็น ร้อยละ 22.90 และอายุระหว่าง 50 – 60 ปี คิดเป็น ร้อยละ 34.30 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 8.30 มีการศึกษาระดับ คิดเป็น ร้อยละ 70.90 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 29.10 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีอายุงาน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 11.10 อายุงานระหว่าง 10 – 15 ปี คิดเป็น ร้อยละ 24.50 อายุงานระหว่าง 16 – 20 ปี คิดเป็น ร้อยละ 14.60 มีอายุงานระหว่าง 21 – 25 ปี คิดเป็น ร้อยละ 15.40 อายุงานระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 10.90 และอายุงานมากกว่า 30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 23.40 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีตำแหน่งงานในระดับผู้อำนวยการฝ่าย/รองผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย คิดเป็น ร้อยละ 13.71 ผู้อำนวยการกอง คิดเป็น ร้อยละ 10.30 รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง คิดเป็น ร้อยละ 11.40 หัวหน้าแผนก คิดเป็น ร้อยละ 29.10 และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก คิดเป็น ร้อยละ 35.40 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีเงินเดือนน้อยกว่า 31,900 บาท คิดเป็น ร้อยละ 41.70 เงินเดือนตั้งแต่ 31,901 – 41,900 บาท คิดเป็น ร้อยละ 15.40 เงินเดือนตั้งแต่ 41,901 – 51,900 บาท คิดเป็น ร้อยละ 8.00 เงินเดือนตั้งแต่ 51,901 – 61,900 บาท คิดเป็น ร้อยละ 9.70 และเงินเดือนมากกว่า 61,901 บาท คิดเป็น ร้อยละ 25.10 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรม จำนวน 1 – 5 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 9.10 จำนวนครั้งของการฝึกอบรม จำนวน 6 – 10 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 21.10 จำนวนครั้งของการฝึกอบรม จำนวน 11 – 15 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 14.57 จำนวนครั้งของการฝึกอบรม จำนวน 16 – 20 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 14.90 และจำนวนครั้งของการฝึกอบรม มากกว่า 20 ครั้ง คิดเป็น ร้อยละ 40.30

4.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี Peter M. Senge

ในการวิเคราะห์ระดับมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตามกรอบแนวความคิดวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ของ Peter M. Senge คือ วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้

วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้	ผลการศึกษา					ความหมาย ที่ได้
	มาก	ปาน กลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1 การกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	60.60	39.40	0.00	3.69	0.61	มาก
2 การกำหนดชีวิตให้เป็นไปได้ด้วยตนเอง	73.40	24.60	2.00	3.86	0.63	มาก
3 การสอนและเตือนตัวเองให้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	64.00	33.40	2.60	3.71	0.70	มาก
4 การใช้ข้อมูลที่มีเหตุผลในการตัดสินใจ	88.50	10.10	1.40	4.03	0.56	มาก
5 การฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน	66.30	26.60	7.10	3.68	0.78	มาก
6 ความมุ่งมั่นสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเอง	74.90	23.40	1.70	3.80	0.62	มาก
7 การศึกษาค้นคว้าและแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์	69.70	29.70	0.60	3.61	0.61	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	71.05	26.74	2.20	3.80	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.2 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับการปฏิบัติ วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ มีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.80$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการปฏิบัติมากในทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับดังนี้คือ พนักงานมีการใช้ข้อมูลที่มีเหตุผลในการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.03$ รองลงมาได้แก่ พนักงานกำหนดชีวิตให้เป็นไปได้ด้วยตนเอง ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.86$ พนักงานมีความมุ่งมั่นสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเอง ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.80$ พนักงานสอนและเตือนตัวเองให้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.71$ พนักงานกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.69$ พนักงานสามารถพนักงานมีการฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงานค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.68$ พนักงานมีการศึกษาค้นคว้าและแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.61$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด	ผลการศึกษา					ความหมาย ที่ได้
	มาก	ปาน กลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1 การรู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ	60.60	39.40	0.00	3.76	0.63	มาก
2 ความสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีการคิดของท่านให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	73.80	24.70	1.50	3.74	0.55	มาก
3 การสร้างวินัยให้กับตนเอง	64.00	33.40	2.60	3.86	0.61	มาก
4 การยอมรับในเหตุและผล	88.50	10.00	1.50	3.97	0.59	มาก
5 การเปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ	66.30	26.60	7.10	3.83	0.55	มาก
6 ความสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความคิดของตนเองได้	74.90	23.40	1.70	3.82	0.58	มาก
7 การมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และยอมรับเหตุผลของกันและกัน	69.70	29.70	0.60	3.87	0.64	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	71.12	26.74	2.14	3.84	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.3 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด มีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.84$ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติมากในทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับดังนี้คือ พนักงานมีการยอมรับในเหตุและผล ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.97$ พนักงานมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และยอมรับเหตุผลของกันและกัน ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.87$ พนักงานสามารถสร้างวินัยให้กับตนเอง ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.86$ พนักงานเปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.83$ พนักงานมีความสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความคิดของตนเองได้ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.82$ พนักงานรู้จักแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.76$ และพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีการคิดของพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.74$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

	วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ผลการศึกษา					ความหมาย ที่ได้
		มาก	ปาน กลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1	หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีรายละเอียดเพียงพอที่จะนำไปเป็น แนวทางที่จะปฏิบัติได้	70.60	39.40	0.00	3.34	0.61	ปานกลาง
2	องค์กรได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือ จากสมาชิกทุกคน ในการสานวิสัยทัศน์ให้ บรรลุผล	73.80	24.70	1.50	3.37	0.61	ปานกลาง
3	การรับทราบและเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงกลยุทธ์ทุกประเภทขององค์กร	64.00	33.40	2.60	3.44	0.76	มาก
4	ผู้นำองค์กรมุ่งมั่นนำพองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ขององค์กรและทำหน้าที่เป็นผู้ชี้นำทิศทาง ให้แก่บุคลากรด้วย	88.50	10.00	1.40	3.41	0.79	มาก
5	หน่วยงานมีการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเพื่อ พัฒนาภาพในอนาคตและต้องการที่จะมุ่ง ไปสู่ความปรารถนาาร่วมกัน	66.30	26.60	7.10	3.65	0.63	มาก
6	การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้ และสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของท่านร่วมกับ องค์กรได้	75.70	23.70	0.60	3.82	0.64	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		73.15	26.30	2.20	3.75	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.4 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่ามีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.75$ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติมาก 4 ข้อ ได้แก่

พนักงานเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้ และสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลร่วมกับองค์กรได้ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.82$ หน่วยงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกัน ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.65$ พนักงานรับทราบและเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงกลยุทธ์ทุกประเภทของ

องค์กร ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.44$ และผู้นำองค์กรมุ่งมั่นนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรและทำหน้าที่เป็นผู้ชี้นำทิศทางให้แก่พนักงานด้วย ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.41$ ระดับการปฏิบัติปานกลาง 2 ข้อ ได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ในการสานวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.37$ และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีรายละเอียดเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติได้ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.34$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

	วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ผลการศึกษา					ความหมาย ที่ได้
		มาก	ปานกลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1	หน่วยงานมีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	47.20	45.10	7.70	3.33	0.84	ปานกลาง
2	หน่วยงานมีวิจรรณญาร่วมกันตลอดเวลาในการพัฒนาองค์กร	39.10	54.30	6.60	3.28	0.81	ปานกลาง
3	ผู้นำในหน่วยงานเป็นครูผู้สอน(Coach) ที่ดีด้วย เพื่อที่จะเป็นหัวหน้าชวนนำการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	36.80	60.30	2.90	3.37	0.76	ปานกลาง
4	หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม	48.30	44.00	7.70	3.57	0.71	มาก
5	ในหน่วยงานมีการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ	44.00	48.90	7.10	3.33	0.81	ปานกลาง
6	ในหน่วยงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและยอมรับอย่างสนิทใจในตัวผู้นำองค์กร	49.20	49.70	1.10	3.57	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		44.11	50.38	5.51	3.37	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า มีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.37$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติมาก 2 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.57$ และพนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและยอมรับอย่าง

สนใจในตัวผู้นำองค์กร ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.57$ และมีการปฏิบัติระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ ผู้นำเป็นครูผู้สอน (Coach) ที่ดี เพื่อที่จะเป็นหัวหน้าชวนนำการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.37$ พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.33$ พนักงานมีการสนทนาอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.33$ และพนักงานมีวิจาณญาณร่วมกันตลอดเวลาในการพัฒนาองค์กร ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.28$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีระดับมีการปฏิบัติ วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ	ผลการศึกษา					ความหมายที่ได้
	มาก	ปานกลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1 ความเข้าใจในระบบงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน	38.30	50.60	11.10	3.68	0.57	มาก
2 การได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้การคิดความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน	35.70	50.90	13.40	3.62	0.77	มาก
3 การรู้จักแยกแยะงานและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน	43.70	46.60	9.70	3.89	0.60	มาก
4 หน่วยงานมีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	46.90	47.40	5.70	3.46	0.82	มาก
5 การมีวิีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงเป็นระบบ	38.80	48.90	12.30	3.39	0.77	ปานกลาง
6 การมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน	47.40	44.90	7.70	3.68	0.66	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	41.80	48.22	9.98	3.62	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับการปฏิบัติ วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่ามีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.62$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติมาก 5 ข้อ ได้แก่ พนักงานรู้จักแยกแยะงานและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.89$ พนักงานมีความเข้าใจในระบบงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.68$ พนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.68$ พนักงานได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้การคิดความ

เข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.62$ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.46$ ตามลำดับ และมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ พนักงานมีวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงเป็นระบบ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.39$

ตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละของวินัย ทั้ง 5 ประการ

วินัย ทั้ง 5 ประการ	ผลการศึกษา					ความหมายที่ได้
	มาก	ปานกลาง	น้อย	\bar{X}	S.D	
1 วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้	71.05	26.74	2.20	3.80	0.65	มาก
2 วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด	71.12	26.74	2.14	3.84	0.59	มาก
3 วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	73.15	26.30	2.20	3.75	0.67	มาก
4 วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	44.11	50.38	5.51	3.37	0.78	ปานกลาง
5 วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ	41.80	48.22	9.98	3.62	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละของวินัย ทั้ง 5 ประการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก อยู่ 4 ประการ ได้แก่

วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.80$ ศึกษาเกี่ยวกับ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ การมีเหตุผลในการตัดสินใจ ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน กำหนดชีวิตให้เป็นไปได้ด้วยตนเอง มุ่งมั่นสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเอง และศึกษาค้นคว้า แสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.84$ ศึกษาเกี่ยวกับ การแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ความสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ การสร้างวินัยให้กับตนเอง การยอมรับในเหตุและผล การเปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ สามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความคิดของตนเองได้ และการแลกเปลี่ยนความรู้การยอมรับในเหตุผลของกันและกัน

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สูงสุดคือ ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.75$ ศึกษาเกี่ยวกับ ผู้นำองค์กรมุ่งมั่นนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรและทำหน้าที่เป็นผู้นำทิศทางให้แก่บุคลากร ความสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลร่วมกับองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน

การรับทราบและเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กร และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ การสนับสนุน ร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

วินัยวินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.62$ ศึกษาเกี่ยวกับ บุคลากรมีวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจในระบบงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจนด้วยการเชื่อมโยงเป็นระบบ มีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ได้รับการพัฒนา และส่งเสริมให้การคิดความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานการรู้จักแยกแยะงานและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน การมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง อยู่ 1 ประการ ได้แก่

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.37$ ศึกษาเกี่ยวกับ การเรียนรู้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการสนทนาอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ มีผู้นำในหน่วยงานเป็นครูผู้สอนที่ดี สมาชิกในหน่วยงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้นำ พร้อมกับมีวิจรรณญาณร่วมกันในการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	เพศ					
	ชาย			หญิง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	3.84	0.79	มาก	3.61	0.56	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.62	0.56	มาก	3.54	0.57	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.55	0.55	มาก	3.49	0.61	มาก
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.48	0.64	มาก	3.57	0.66	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.37	0.62	มาก	3.59	0.52	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	0.63	มาก	3.56	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.8 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ จำแนกคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่างพบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างเพศชาย มีระดับปฏิบัติมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ
- 2) กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง มีระดับปฏิบัติมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุ

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	อายุ					
	ไม่เกิน 30 ปี			30 – 40 ปี		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.04	0.49	มาก	3.72	0.55	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.86	0.57	มาก	3.41	0.59	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.73	0.63	มาก	3.42	0.63	มาก
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.85	0.58	มาก	3.56	0.48	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.70	0.67	มาก	3.37	0.67	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	0.58	มาก	3.49	0.61	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	อายุ					
	41 – 50 ปี			51 – 60 ปี		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	3.43	0.61	มาก	3.51	0.45	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.59	0.64	มาก	3.56	0.65	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.46	0.55	มาก	3.44	0.54	ปานกลาง
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.55	0.57	มาก	3.47	0.65	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.45	0.49	มาก	3.52	0.52	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.57	มาก	3.50	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.9 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างอายุไม่เกิน 30 ปี มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

- 2) กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 30 – 40 ปี มีการปฏิบัติในระดับมาก ในวินัยพื้นฐานประการที่ 1 – 4 และการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ วินัยพื้นฐานประการที่ 5
- 3) กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ
- 4) กลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ วินัยพื้นฐานประการที่ 1, 2, 4 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ วินัยพื้นฐานประการที่ 3

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงปริญญาตรี		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.71	0.47	มาก	3.57	0.50	มาก	3.62	0.46	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.79	0.46	มาก	3.61	0.48	มาก	3.83	0.42	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.81	0.50	มาก	3.62	0.45	มาก	3.61	0.48	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.79	0.47	มาก	3.62	0.49	มาก	3.42	0.63	มาก
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.62	0.48	มาก	3.55	0.54	มาก	3.46	0.67	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	0.47	มาก	3.59	0.49	มาก	3.58	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.10 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่าง ที่มีระดับศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามอายุงาน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	อายุงาน								
	น้อยกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			16 – 20 ปี		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.75	0.44	มาก	3.51	0.52	มาก	3.35	0.50	ปานกลาง
2 การมีแบบแผนความคิด	3.52	0.58	มาก	3.49	0.44	มาก	3.54	0.53	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.52	0.59	มาก	3.75	0.54	มาก	3.36	0.48	ปานกลาง
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.34	0.66	ปานกลาง	3.42	0.45	มาก	3.40	0.53	ปานกลาง
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.45	0.51	มาก	3.52	0.59	มาก	3.38	0.58	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.51	0.55	มาก	3.53	0.50	มาก	3.40	0.52	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	อายุงาน								
	21 – 25 ปี			26 – 30 ปี			มากกว่า 30 ปี		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.62	0.70	มาก	3.40	0.69	ปานกลาง	3.59	0.54	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.38	0.61	ปานกลาง	3.55	0.55	มาก	3.54	0.62	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.53	0.69	มาก	3.60	0.51	มาก	3.53	0.61	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.55	0.64	มาก	3.53	0.50	มาก	3.45	0.74	มาก
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.46	0.38	มาก	3.35	0.64	ปานกลาง	3.42	0.44	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.50	0.60	มาก	3.48	0.57	ปานกลาง	3.50	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.11 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน น้อยกว่า 10 ปี และ 10 – 15 ปี มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 16–20 ปี มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 2 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 1, 3, 4 และ 5
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 21 – 25 ปี มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 3, 4 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 2
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 26 – 30 ปี มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 2, 3, และ 4 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 1 และ 5
- 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานมากกว่า 30ปี มีการปฏิบัติในระดับมากได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ตำแหน่งงาน								
	ผู้อำนวยการฝ่าย			รองผู้อำนวยการฝ่าย			ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.88	0.45	มาก	3.85	0.42	มาก	3.42	0.44	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.80	0.48	มาก	3.87	0.43	มาก	3.59	0.47	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.41	0.58	มาก	3.45	0.51	ปานกลาง	3.45	0.51	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.77	0.52	มาก	3.84	0.44	มาก	3.34	0.66	ปานกลาง
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.82	0.56	มาก	3.51	0.52	มาก	3.42	0.45	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	มาก	มาก	3.70	0.46	มาก	3.44	0.50	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ตำแหน่งงาน								
	ผู้อำนวยการกอง			รองผู้อำนวยการกอง			ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.61	0.54	มาก	3.50	0.56	มาก	3.64	0.55	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.59	0.54	มาก	3.41	0.65	มาก	3.57	0.54	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.40	0.48	ปานกลาง	3.40	0.45	ปานกลาง	3.37	0.58	ปานกลาง
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.39	0.60	ปานกลาง	3.33	0.55	ปานกลาง	3.59	0.48	มาก
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.49	0.68	มาก	3.42	0.67	มาก	3.38	0.52	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.56	มาก	3.41	0.57	ปานกลาง	3.51	0.53	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ตำแหน่งงาน					
	หัวหน้าแผนก			ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	3.64	0.48	มาก	3.61	0.49	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.46	0.51	มาก	3.69	0.46	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.61	0.48	มาก	3.46	0.46	มาก
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.33	0.69	ปานกลาง	3.61	0.48	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.65	0.48	มาก	3.56	0.42	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.52	มาก	3.58	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.12 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

2) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 2, 4 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 3

- 3) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัย ประการที่ 1,2,3 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 4
- 4) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้อำนวยการกอง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1,2 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 3 และ 4
- 5) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งรองผู้อำนวยการกอง มีการปฏิบัติในระดับมาก ในวินัยประการที่ 1,2 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 3 และ 4
- 6) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัย ประการที่ 1,2 และ 4 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 3 และ 5
- 7) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งหัวหน้าแผนก มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 2,3 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 4
- 8) กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่วินัย พื้นฐานทั้ง 5 ประการ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามเงินเดือน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	เงินเดือน								
	น้อยกว่า 31,900 บาท			31,900 – 41,900 บาท			41,901 – 51,900 บาท		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	3.52	0.44	มาก	3.65	0.54	มาก	3.44	0.54	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.61	0.45	มาก	3.46	0.62	มาก	3.47	0.48	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.65	0.47	มาก	3.63	0.56	มาก	3.64	0.55	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.58	0.48	มาก	3.47	0.72	มาก	3.38	0.52	ปานกลาง
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.39	0.61	ปานกลาง	3.46	0.62	มาก	3.49	0.48	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.55	0.49	มาก	3.53	0.61	มาก	3.48	0.51	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	เงินเดือน					
	51,901 - 61,900 บาท			มากกว่า 61,900 บาท		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	3.49	0.61	มาก	3.59	0.77	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.57	0.77	มาก	3.52	0.57	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.46	0.52	มาก	3.44	0.53	มาก
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.50	0.49	มาก	3.54	0.71	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.44	0.54	มาก	3.55	0.51	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.58	มาก	3.52	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.13 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเงินเดือน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่เงินเดือนน้อยกว่า 31,900 บาท มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 2, 3 และ 4 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 5
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนระหว่าง 31,900 – 41,900 บาท มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนระหว่าง 41,901 – 51,900 บาท มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 2, 3 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 4
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนระหว่าง 51,901 - 61,900 บาท มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐาน ทั้ง 5 ประการที่ 1, 2, 3 และ 5 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 4
- 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนมากกว่า 61,901 บาท มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามจำนวนครั้งของการฝึกอบรม

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	จำนวนครั้งของการฝึกอบรม								
	1 – 5 ครั้ง			6 – 10 ครั้ง			11 – 15 ครั้ง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	4.07	0.45	มาก	4.07	0.45	มาก	3.59	0.47	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.44	0.34	มาก	4.08	0.48	มาก	3.67	0.50	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.36	0.49	ปานกลาง	3.94	0.66	มาก	3.42	0.52	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.35	0.54	ปานกลาง	3.84	0.70	มาก	3.38	0.61	ปานกลาง
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.35	0.50	ปานกลาง	3.89	0.76	มาก	3.33	0.69	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.51	มาก	มาก	3.90	0.61	มาก	3.47	0.55	ปานกลาง

ตารางที่ 4. 14 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	จำนวนครั้งของการฝึกอบรม					
	16 – 20 ครั้ง			มากกว่า 20 ครั้ง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.08	0.48	มาก	3.55	0.64	มาก
2 การมีแบบแผนความคิด	3.94	0.66	มาก	3.49	0.54	มาก
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.84	0.70	มาก	3.51	0.64	มาก
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.82	0.58	มาก	3.57	0.59	มาก
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	3.97	0.49	มาก	3.41	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.58	มาก	3.50	0.63	มาก

จากตารางที่ 4. 14 พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านจำนวนครั้งของการฝึกอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่างพบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรม 1 - 5 ครั้ง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1 และ 2 การปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 3, 4 และ 5

- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรม ระหว่าง 6 – 10 ครั้ง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรมระหว่าง 11 – 15 ครั้ง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยประการที่ 1, 2 และ 3 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่วินัยประการที่ 4 และ 5
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรมระหว่าง 16 – 20 มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ
- 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนครั้งของการฝึกอบรม มากกว่า 20 ครั้ง มีการปฏิบัติในระดับมากในวินัยพื้นฐานทั้ง 5 ประการ

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ค่าสถิติ t-test และค่าสถิติ F- test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบปัจจัยทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ สมมติฐานที่ 1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

วินัย ทั้ง 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	N	\bar{X}	S.D	ช่วงความเชื่อมั่น	ผลการทดสอบ
1 วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้	350	3.80	0.65	0.83	มาก
2 วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด	350	3.84	0.59	0.86	มาก
3 วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	350	3.75	0.67	0.89	มาก
4 วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	350	3.37	0.78	0.91	ปานกลาง
5 วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ	350	3.62	0.70	0.78	มาก

ผลการศึกษา ด้วยค่าเฉลี่ยวินัยพื้นฐาน 5 ประการ พบว่า วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.80 ที่ช่วงความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha 0.83 ผลการทดสอบในระดับ มาก วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.84 ที่ช่วงความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha 0.86 ผลการทดสอบในระดับ มาก วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.75 ที่ช่วงความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha 0.89 ผลการทดสอบในระดับ มาก
 วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยระดับ 3.37 ที่ช่วงความเชื่อมั่น Cronbach's
 Alpha 0.91 ผลการทดสอบในระดับปานกลาง วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ มี
 ค่าเฉลี่ยระดับ 3.62 ที่ช่วงความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha 0.91 ผลการทดสอบในระดับปานกลาง

ในภาพรวม เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีระดับการปฏิบัติ
 เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา
 อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งของการฝึกอบรม
 แตกต่างกัน มีระดับปฏิบัติต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	ชาย	3.84	0.79	2.95	0.20
	หญิง	3.61	0.56		
2 การมีแบบแผนความคิด	ชาย	3.62	0.56	1.45	0.56
	หญิง	3.54	0.57		
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ชาย	3.55	0.55	2.30	0.85
	หญิง	3.49	0.61		
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ชาย	3.48	0.64	1.74	0.48
	หญิง	3.57	0.66		
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	ชาย	3.37	0.62	1.80	0.48
	หญิง	3.59	0.52		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ Independent Sample t-test พบว่า
 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม
 ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	ไม่เกิน 30 ปี	4.04	0.49	2.85	0.48
	30 – 40 ปี	3.72	0.55		
	41 – 50 ปี	3.43	0.61		
	51 – 60 ปี	3.51	0.45		
2. การมีแบบแผนความคิด	ไม่เกิน 30 ปี	3.86	0.57	2.94	0.27
	30 – 40 ปี	3.41	0.59		
	41 – 50 ปี	3.59	0.64		
	51 – 60 ปี	3.56	0.65		
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ไม่เกิน 30 ปี	3.73	0.63	2.30	0.77
	30 – 40 ปี	3.42	0.63		
	41 – 50 ปี	3.46	0.55		
	51 – 60 ปี	3.44	0.54		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ไม่เกิน 30 ปี	3.85	0.58	2.63	0.76
	30 – 40 ปี	3.56	0.48		
	41 – 50 ปี	3.55	0.57		
	51 – 60 ปี	3.47	0.65		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	ไม่เกิน 30 ปี	3.70	0.67	1.30	0.83
	30 – 40 ปี	3.37	0.67		
	41 – 50 ปี	3.45	0.49		
	51 – 60 ปี	3.52	0.52		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมที่ไม่ต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามการศึกษา

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	การศึกษา	ผลการศึกษา			
		\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1 การเป็นบุคคลรอบรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.71	0.47	1.62	0.43
	ปริญญาตรี	3.57	0.50		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.62	0.46		
2 การมีแบบแผนความคิด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.79	0.46	2.86	0.79
	ปริญญาตรี	3.61	0.48		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.83	0.42		
3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.81	0.50	2.92	0.55
	ปริญญาตรี	3.62	0.45		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.61	0.48		
4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.79	0.47	3.46	0.03*
	ปริญญาตรี	3.62	0.49		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.42	0.63		
5 การคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.62	0.48	3.34	0.14
	ปริญญาตรี	3.55	0.54		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.46	0.67		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.03 ($P < 0.05$) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่ พบว่า มีความแตกต่างรายคู่ 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.18 ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา

การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี (3.79)	ปริญญาตรี (3.62)	สูงกว่าปริญญาตรี (3.42)
ต่ำกว่าปริญญาตรี (3.79)	0		
ปริญญาตรี (3.62)	0.17	0	
สูงกว่าปริญญาตรี (3.42)	0.37*	0.20*	0

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการปฏิบัติแตกต่างกับผู้ที่มีการศึกษาด้านปริญญาตรี และ แตกต่างกับ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1. การเป็นบุคลากรรอบรู้	น้อยกว่า 10 ปี	3.75	0.44	1.75	0.12
	10 – 15 ปี	3.51	0.52		
	16 – 20 ปี	3.35	0.50		
	21 – 25 ปี	3.62	0.70		
	26 – 30 ปี	3.40	0.69		
	มากกว่า 30 ปี	3.59	0.54		
2. การมีแบบแผนความคิด	น้อยกว่า 10 ปี	3.52	0.58	1.09	0.02*
	10 – 15 ปี	3.49	0.44		
	16 – 20 ปี	3.54	0.53		
	21 – 25 ปี	3.38	0.61		
	26 – 30 ปี	3.55	0.55		
	มากกว่า 30 ปี	3.54	0.62		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	น้อยกว่า 10 ปี	3.52	0.59	1.28	0.24
	10 – 15 ปี	3.75	0.54		
	16 – 20 ปี	3.36	0.48		
	21 – 25 ปี	3.53	0.69		
	26 – 30 ปี	3.60	0.51		
	มากกว่า 30 ปี	3.53	0.61		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	น้อยกว่า 10 ปี	3.34	0.66	1.04	0.83
	10 – 15 ปี	3.42	0.45		
	16 – 20 ปี	3.40	0.53		
	21 – 25 ปี	3.55	0.64		
	26 – 30 ปี	3.53	0.50		
	มากกว่า 30 ปี	3.45	0.74		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่า 10 ปี	3.45	0.51	1.25	0.36
	10 – 15 ปี	3.52	0.59		
	16 – 20 ปี	3.38	0.58		
	21 – 25 ปี	3.46	0.38		
	26 – 30 ปี	3.35	0.64		
	มากกว่า 30 ปี	3.42	0.44		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียงวินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด ที่มีการปฏิบัติแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02 ($P < 0.05$) เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเซฟเฟ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.20 ความแตกต่างระหว่างอายุงาน

อายุงาน	> 10 ปี (3.52)	10-15ปี (3.49)	16-20ปี (3.54)	21-25ปี (3.38)	26-30ปี (3.55)	30ปี (3.54)
น้อยกว่า 10 ปี (3.52)	0					
10 - 15 ปี (3.49)	0.03	0				
16 - 20 ปี (3.54)	-0.02	-0.05	0			
21 - 25 ปี (3.38)	0.14	0.11	0.16	0		
26 - 30 ปี (3.55)	-0.03	-0.06	-0.01	-0.17	0	
มากกว่า 30 ปี (3.54)	-0.02*	-0.05*	0.00*	-0.16	0.01	0

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีอายุงานมากกว่า 30 ปี มีการปฏิบัติแตกต่างกับ อายุงานน้อยกว่า 10 ปี อายุงานระหว่าง 10 - 15 ปี และ อายุงานระหว่าง 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่ง

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ตำแหน่งงาน	ผลการศึกษา			
		\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	ผู้อำนวยการฝ่าย	3.88	0.45	2.73	0.83
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3.85	0.42		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	3.42	0.44		
	ผู้อำนวยการกอง	3.61	0.54		
	รองผู้อำนวยการกอง	3.50	0.56		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3.64	0.55		
	หัวหน้าแผนก	3.64	0.48		
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3.61	0.49		
2. การมีแบบแผนความคิด	ผู้อำนวยการฝ่าย	3.80	0.48	1.76	1.02
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3.87	0.43		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	3.59	0.47		
	ผู้อำนวยการกอง	3.59	0.54		
	รองผู้อำนวยการกอง	3.41	0.65		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3.57	0.54		
	หัวหน้าแผนก	3.46	0.51		
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3.69	0.46		
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ผู้อำนวยการฝ่าย	3.41	0.58	1.96	1.35
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3.45	0.51		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	3.45	0.51		
	ผู้อำนวยการกอง	3.40	0.48		
	รองผู้อำนวยการกอง	3.40	0.45		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3.37	0.58		
	หัวหน้าแผนก	3.61	0.48		
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3.46	0.46		

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ตำแหน่งงาน	ผลการศึกษา			
		\bar{X}	S.D.	F	Sig.
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ผู้อำนวยการฝ่าย	3.77	0.52	1.38	0.87
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3.84	0.44		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	3.34	0.66		
	ผู้อำนวยการกอง	3.39	0.60		
	รองผู้อำนวยการกอง	3.33	0.55		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3.59	0.48		
	หัวหน้าแผนก	3.33	0.69		
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3.61	0.48		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	ผู้อำนวยการฝ่าย	3.82	0.56	1.91	1.35
	รองผู้อำนวยการฝ่าย	3.51	0.52		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	3.42	0.45		
	ผู้อำนวยการกอง	3.49	0.68		
	รองผู้อำนวยการกอง	3.42	0.67		
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	3.38	0.52		
	หัวหน้าแผนก	3.65	0.48		
	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3.56	0.42		

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม เงินเดือน

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	เงินเดือน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	น้อยกว่า 31,900 บาท	3.52	0.44	4.01	0.80
	31,901 - 41,900 บาท	3.65	0.54		
	41,901 - 51,090 บาท	3.44	0.54		
	51,901 - 61,900 บาท	3.49	0.61		
	มากกว่า 61,900 บาท	3.59	0.77		
2. การมีแบบแผนความคิด	น้อยกว่า 31,900 บาท	3.61	0.45	2.24	0.92
	31,901 - 41,900 บาท	3.46	0.62		
	41,901 - 51,090 บาท	3.47	0.48		
	51,901 - 61,900 บาท	3.57	0.77		
	มากกว่า 61,900 บาท	3.52	0.57		
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	น้อยกว่า 31,900 บาท	3.65	0.47	1.97	0.98
	31,901 - 41,900 บาท	3.63	0.56		
	41,901 - 51,090 บาท	3.64	0.55		
	51,901 - 61,900 บาท	3.46	0.52		
	มากกว่า 61,900 บาท	3.44	0.53		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	น้อยกว่า 31,900 บาท	3.58	0.48	1.44	0.22
	31,901 - 41,900 บาท	3.47	0.72		
	41,901 - 51,090 บาท	3.38	0.52		
	51,901 - 61,900 บาท	3.50	0.49		
	มากกว่า 61,900 บาท	3.54	0.71		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่า 31,900 บาท	3.39	0.61	1.81	0.12
	31,901 - 41,900 บาท	3.46	0.62		
	41,901 - 51,090 บาท	3.49	0.48		
	51,901 - 61,900 บาท	3.44	0.54		
	มากกว่า 61,900 บาท	3.55	0.51		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามจำนวนครั้งของการฝึกอบรม

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ครั้ง/ฝึกอบรม	ผลการศึกษา			
		\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	1 – 5 ครั้ง	4.07	0.45	1.29	0.28
	6 – 10 ครั้ง	4.07	0.45		
	11 – 15 ครั้ง	3.59	0.47		
	16 – 20 ครั้ง	4.08	0.48		
	มากกว่า 20 ครั้ง	3.55	0.64		
2. การมีแบบแผนความคิด	1 – 5 ครั้ง	3.44	0.34	1.57	0.44
	6 – 10 ครั้ง	4.08	0.48		
	11 – 15 ครั้ง	3.67	0.50		
	16 – 20 ครั้ง	3.94	0.66		
	มากกว่า 20 ครั้ง	3.49	0.54		
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1 – 5 ครั้ง	3.36	0.49	1.94	0.31
	6 – 10 ครั้ง	3.94	0.66		
	11 – 15 ครั้ง	3.42	0.52		
	16 – 20 ครั้ง	3.84	0.70		
	มากกว่า 20 ครั้ง	3.51	0.64		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1 – 5 ครั้ง	3.35	0.54	2.34	0.14
	6 – 10 ครั้ง	3.84	0.70		
	11 – 15 ครั้ง	3.38	0.61		
	16 – 20 ครั้ง	3.82	0.58		
	มากกว่า 20 ครั้ง	3.57	0.59		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

วินัยพื้นฐาน 5 ประการ	ผลการศึกษา				
	ครั้ง/ฝึกรอบรม	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	1 – 5 ครั้ง	3.35	0.50	2.02	0.25
	6 – 10 ครั้ง	3.89	0.76		
	11 – 15 ครั้ง	3.33	0.69		
	16 – 20 ครั้ง	3.97	0.49		
	มากกว่า 20 ครั้ง	3.41	0.77		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านจำนวนครั้งของการฝึกรอบรมที่แตกต่างกัน มีการปฏิบัติกรเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ข้อมูลการรับรู้โครงการกิจกรรมเพื่อสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน	ร้อยละ
1. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์	292	83.40
2. โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	176	50.40
3. โครงการพัฒนาระบบฝึกรอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	168	47.90
4. โครงการบริหารจัดการความรู้	114	32.70
5. โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน	35	10.00

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

กิจกรรมการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน	ร้อยละ
1. โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	215	61.60
2. โครงการบริหารจัดการความรู้	250	71.60
3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	226	64.80
4. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์	202	57.60
5. โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน	79	22.60

จากตารางที่ 4.24 แสดงร้อยละ การรับรู้โครงการกิจกรรมเพื่อสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความคิดเห็นว่ากิจกรรมใดที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากผลการศึกษา พบว่า กิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิกาคนั้น พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การคิดเห็นต่อ 5 โครงการ สูงกว่าร้อยละ 50 ถึง 4 โครงการ เมื่อพิจารณาตามโครงการตามลำดับ พบว่า

1. โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับทราบโครงการนี้ และเข้าใช้บริการสูงสุด ร้อยละ 83.40 และความคิดเห็นว่าเป็นโครงการที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 57.60 เนื่องจาก พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีอายุงานสูง มีการยอมรับ สื่อและเทคโนโลยีค่อนข้างช้ากว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า การใช้งานต้องทำการสืบค้นหนังสือจากเครื่อง จึงทำให้การคิดที่จะสนับสนุนโครงการนี้น้อยกว่าที่ควร

2. โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และโครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นโครงการนำร่องที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับทราบโครงการนี้และเข้าร่วม ร้อยละ 50.40 และ 32.70 ตามลำดับ ผลจากการศึกษาถึงความคิดเห็นต่อโครงการดังกล่าว พบว่า เป็น โครงการสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงร้อยละ 61.60 และ 71.60 ตามลำดับ ถ้านำโครงการทั้ง 2 มาปรับใช้เพื่ออบรมพนักงานในสายงานที่มีความรับผิดชอบต่างกัน จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อไปได้เป็นอย่างดี

3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับทราบโครงการและเข้ารับการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 47.90 และความคิดเห็นว่าเป็นโครงการที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงถึงร้อยละ 64.80

เนื่องจากโครงการดังกล่าว มีสื่อการสอนที่ทันสมัย มีหลักสูตรที่น่าสนใจ มีความหลากหลายตามความต้องการของพนักงานแต่ละสายงาน มีความสะดวกในการเรียนรู้ และยังเป็นการส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ตามวินัยประการที่ 1 อีกด้วย

4. โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน Business Intelligence Road Map มีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคครบทราบโครงการและเข้ารับการอบรม ร้อยละ 10 การคิดเห็นว่าเป็นโครงการที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 22.60 ซึ่งต่ำกว่าโครงการอื่นที่กล่าวมา เนื่องจากการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ เป็นหลักสูตรของพนักงานช่าง โดยเฉพาะจะเน้นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ส่งเสริมทักษะในการทำงานของระบบการปฏิบัติงาน ระบบปฏิบัติการของเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์อันเกี่ยวข้องกับระบบความมั่นคงของการจ่ายกระแสไฟฟ้า และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานกับอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง โครงการนี้จะจัดขึ้นในส่วนภูมิภาคทั้ง 12 เขตการไฟฟ้า แต่กลุ่มพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม จึงไม่ทราบรายละเอียดและข้อมูลของหลักสูตรนี้

ตารางที่ 4.25 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตำแหน่งงาน	โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)		
	N	n	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย	18	15	83.33
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18	13	72.22
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18	16	88.88
ผู้อำนวยการกอง	39	16	41.02
รองผู้อำนวยการกอง	35	16	45.71
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9	5	55.55
หัวหน้าแผนก	119	18	15.12
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94	39	41.48
	350	138	-

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็น

โครงการที่ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ สถาบันวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนการคิดประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมต่างๆ ที่พนักงานได้พัฒนาขึ้น เพื่อสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 93.75 รองผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 88.88 ผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 หัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 17.64 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.45

ตารางที่ 4.26 ข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการบริหารจัดการความรู้

ตำแหน่งงาน	โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)		
	N	n	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย	18	16	88.88
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18	14	77.77
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18	14	77.77
ผู้อำนวยการกอง	39	25	64.10
รองผู้อำนวยการกอง	35	18	51.42
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9	6	66.66
หัวหน้าแผนก	119	37	31.09
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94	27	28.72
	350	157	-

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จัดขึ้นเพื่อผู้บริหารเป็นโครงการนำร่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี เป็นผู้นำทางด้านความคิดและเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน พร้อมทั้งนำมาถ่ายทอดให้พนักงาน เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน้าที่การงาน ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 88.88 รองผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 77.77 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วม

จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 77.77 ผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 รองผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 หัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 31.09 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 28.72

ตารางที่ 4.27 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ตำแหน่งงาน	โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)		
	N	n	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย	18	9	50
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18	8	44.44
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18	10	55.55
ผู้อำนวยการกอง	39	19	48.71
รองผู้อำนวยการกอง	35	19	54.28
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9	5	55.55
หัวหน้าแผนก	119	54	45.37
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94	76	80.85
	350	200	-

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้ดำเนินการพัฒนาระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการสอนเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน และจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และ Software ในหัวข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำงานให้พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบเครือข่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 ผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 48.71 รองผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 54.28 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 5 คน คิดเป็น

ร้อยละ 55.55 หัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.37 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 80.85

ตารางที่ 4.28 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์

ตำแหน่งงาน	โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)		
	N	n	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย	18	7	38.88
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18	7	38.88
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18	12	66.66
ผู้อำนวยการกอง	39	14	35.89
รองผู้อำนวยการกอง	35	17	48.57
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9	7	77.77
หัวหน้าแผนก	119	62	52.10
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94	94	100
	350	220	-

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) ซึ่งเป็นโครงการที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพัฒนาห้องสมุดให้มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน จัดสื่อด้านโสตทัศน CD-ROM อันน่าสนใจ ระบบปฏิบัติการใหม่ที่มี สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนกระตุ้นให้พนักงาน สนใจเรียนรู้ เพิ่มความรู้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สร้างนิสัยการอ่าน การเรียนรู้ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 38.88 รองผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 38.88 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 ผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.89 รองผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.77 หัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.29 ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการสร้าง
หลักสูตรมาตรฐาน

ตำแหน่งงาน	โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน (Business Intelligence Road Map)		
	N	n	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย	18	10	55.55
รองผู้อำนวยการฝ่าย	18	10	55.55
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	18	2	11.11
ผู้อำนวยการกอง	39	5	12.82
รองผู้อำนวยการกอง	35	2	5.71
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	9	1	11.11
หัวหน้าแผนก	119	16	13.44
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	94	9	9.57
	350	55	-

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการสร้าง Business Intelligence Road Map ซึ่งเป็น โครงการสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เน้นฝึกอบรมพนักงานในส่วนภูมิภาค เพราะเนื้อหาในการฝึกอบรมจะเน้นการทักษะในการมีการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ทั้งความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ปัญหาโดยให้เข้าใจถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่ต้องการในการวิเคราะห์ปัญหา ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 รองผู้อำนวยการฝ่าย เข้าร่วมจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.82 รองผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เข้าร่วมจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 หัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.44 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก เข้าร่วมจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.57

4.4 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากคำถามปลายเปิด : ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. ส่งเสริมให้พนักงานต้องมีจิตสำนึกที่ดีต่อ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความภูมิใจในองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเคารพและดูแลกันเหมือนพี่น้อง สร้างความสามัคคี สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร โดยจัดกิจกรรมต่างๆ และ เน้นการทำงาน
2. การฝึกอบรมหลักสูตร การเรียนรู้ในงานสมควรให้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นผู้ได้รับการอบรม และเรียนรู้ไม่สมควรส่งตัวแทนมาอบรมเรียนรู้
3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างสถาบันแห่งการเรียนรู้ก่อน ควรมีการคิดแบบบูรณาการในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรพัฒนาที่บุคคลก่อน
4. ควรมีการพัฒนาด้านฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานต่างๆขององค์กรอย่างถ่องแท้ เช่น จัดฝึกอบรมสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้สม่าเสมอเพื่อความเข้าใจในงาน โดยเฉพาะระบบ SAP ในหลักสูตรเกี่ยวกับด้านจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การออกใบแจ้งหนี้ และควรจัดอบรมและส่งเสริมพนักงานเข้ารับการอบรมในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมด้านคุณภาพจิตใจ ทำงานอย่างไรให้ได้ความสุขและหัวข้อทำงานอย่างไรให้เกิดความสนุกกับการทำงาน
5. การเข้าถึงองค์ความรู้ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ควรมีการจัดการในการค้นหาองค์ความรู้ให้ง่ายและสะดวก
6. ขอให้องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน (เท่าที่จะปฏิบัติได้)
7. องค์กรควรดูแลพนักงานด้านสวัสดิการต่างๆ ให้เป็นที่พอใจ และลดช่องว่างระหว่างองค์กรกับพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรณีศึกษา สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (3) เพื่อศึกษากิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การศึกษารั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 350 คน จากประชากรทั้งหมด 1,551 คน โดยใช้สูตร Yamane ทั้งนี้ได้กำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของพนักงาน ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 18 คน รองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 18 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 18 คน ผู้อำนวยการกอง จำนวน 39 คน รองผู้อำนวยการกอง จำนวน 35 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง จำนวน 9 คน หัวหน้าแผนก จำนวน 119 คน ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก จำนวน 94 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Marquardt ใน Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success แปลเป็นภาษาไทยโดย บดินทร์ วิจิรัตน์ ชื่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียบเรียงโดย วีรวิธ มาณะศิริรานนท์ ดำเนินการเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม (Data Collection) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยที่แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งของการฝึกอบรม ตามลำดับ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการวัดระดับการปฏิบัติในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ และส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดของความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นเมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FW (Statistic Package for Social Science for Windows) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างหาค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณี 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test กรณีมากกว่า 2 กลุ่มใช้สถิติ one-way ANOVA เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe และ เปรียบเทียบความสัมพันธ์โดยวิธี Cross Tab

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพศชาย มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 74.30 และเพศหญิง ร้อยละ 25.70 มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ร้อยละ 37.40 มากที่สุด และ อายุไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 5.40 ศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.00 อายุงาน 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.50 มีตำแหน่งงานระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก คิดเป็นร้อยละ 35.40 มีเงินเดือนน้อยกว่า 31,900 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.70 จำนวนครั้งของการฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ มากกว่า 20 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 40.30

5.2.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้ความสำคัญในหัวข้อโครงการ ตามลำดับ ดังนี้

โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)	ร้อยละ 83.40
โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ร้อยละ 50.40
โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)	ร้อยละ 47.90
โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ร้อยละ 32.70
โครงการสร้าง (Business Intelligence Road Map)	ร้อยละ 10.00

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับดังนี้

โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ร้อยละ 71.60
โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)	ร้อยละ 64.80
โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ร้อยละ 61.60
โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)	ร้อยละ 57.60
โครงการสร้าง (Business Intelligence Road Map)	ร้อยละ 22.60

การวิเคราะห์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี Peter M Senge

วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้	มีการปฏิบัติระดับมาก
วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด	มีการปฏิบัติระดับมาก
วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	มีการปฏิบัติระดับมาก
วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ	มีการปฏิบัติระดับมาก

5.3 อภิปรายผล

การศึกษาระดับปฏิบัติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ของ Peter M. Senge จากการศึกษาวิจัยพบว่า

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมมีวินัยที่อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ตามลำดับได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลรอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ ส่วนวินัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจากแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้

วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ ระดับปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า ทุกข้อมีระดับการปฏิบัติที่มาก และข้อที่มีระดับปฏิบัติมากที่สุดคือการใช้ข้อมูลที่มีเหตุผลในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจจะเพราะผู้บริหารที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานแต่ละคนจะมีอำนาจในการตัดสินใจตามระดับและตำแหน่งของตน โดยมีการนำข้อมูลที่มีเหตุผลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้งานทุกอย่างถูกต้อง ความสำคัญของวิธีนี้จะช่วยให้พนักงานแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิด และมีการตัดสินใจได้อย่างถ่องแท้ ไม่หลอกลวงตัวเอง การนำข้อมูลที่มีเหตุผลมาใช้ในการตัดสินใจจะทำให้เกิดการเรียนรู้กระตุ้นให้เกิดการศึกษา ค้นคว้า แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการใช้ชีวิตได้สำนึกในการทำงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีนโยบายสนับสนุนและ ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โครงการกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) ระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้เป็นรากฐานของการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิณสวัสดิ์ ปัญญา (2543) ซึ่งศึกษาการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การทำงานได้อย่างเหมาะสม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งนี้บุคลากรและองค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด ระดับปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับการปฏิบัติที่มาก และข้อที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ การยอมรับในเหตุและผล อาจเป็นเพราะแนวคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจของพนักงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน การสร้างความเข้าใจภายในองค์กรจะช่วยให้พนักงานทุกคน ค่อยๆ ปรับปรุงแบบวิธีคิดและมุมมองต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันในทิศทางที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์แก่ทุกๆ คน การสร้างความเข้าใจภายในองค์กรนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะเสริมแนวความคิด ความรู้ และประสบการณ์จากรุ่นพี่และหัวหน้างานที่ได้สั่งสมมาจากการทำงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรทำได้ง่าย รวดเร็ว ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือโดยการฝึกอบรม มีข้อมูล ข่าวสาร สื่อการเรียนการสอนในหลากหลายรูปแบบ สามารถสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี ทุกคนได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ รวมทั้งตัวองค์กรด้วย ทุกคนสามารถเรียนรู้จากระบบต่างๆ ขององค์กรได้ตลอดเวลา ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีคิดของพนักงานให้สอดคล้องกับองค์กรได้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีแหล่งข้อมูลเพียงพอ ที่จะทำให้พนักงานสามารถศึกษาและนำมาคิดวิเคราะห์ แยกแยะ จัดลำดับความสำคัญได้เป็นอย่างดี ทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนได้รับประโยชน์ ทุกคนได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกันในทุกขณะ ทำให้พนักงานยอมรับในเหตุและผลของกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับเปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาความคิด

สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้ การสร้างรูปแบบวิถีคิดและมุมมองให้ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น จะเป็นการสร้างวินัยให้เกิดการพัฒนาการต่อบุคคลและองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณิ กุลภา (2548) ซึ่งศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย) พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด และประสบการณ์การทำงาน ไม่มีผลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำงาน ด้านการเป็นบุคลากรที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างกันตามประสบการณ์การทำงาน

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระดับปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปฏิบัติที่มาก โดยข้อที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ พนักงานเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้และสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลร่วมกับองค์กรได้ ผู้นำกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรไว้อย่างชัดเจน คือ กรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรชั้นนำของส่วนภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจพลังงาน และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยได้จัดทำเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย การจัดการเรื่องความรู้และพัฒนาองค์กร และบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผู้นำกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการเตรียมความพร้อม ในการนำพองค์กรพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ มุ่งเน้นงานวิจัยและพัฒนา การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบัญชี ระบบการจัดการที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต เป้าหมายนี้จะเป็นตัวชี้้นำให้พนักงานเกิดความสนใจ เกิดแรงจูงใจ และจะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงาน เกิดการตื่นตัวและต้องการมีส่วนร่วมในจุดหมายปลายทางเดียวกันของพนักงานทุกคน สำหรับองค์กรปัจจัยที่สำคัญ อีกสิ่งที่จะส่งผลในเชิงปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น คือ การสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รับทราบและเข้าใจถึงกลยุทธ์ขององค์กรยิ่งขึ้นไปอีก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงมีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้ง การผ่าน Intranet , เสียงตามสาย , วารสารภายในองค์กร เพื่อเป็นการกระตุ้น และสร้างเสริมความเชื่อมั่น และภาพพจน์ที่ดี ให้พนักงานรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรอีกทางหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ ประชาน เสนิงส์ ณ อยุธา (2546) ซึ่งศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1) ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยตามแนวคิดของ เซงเก้ 5 ประการ โดยพบว่า ข้อที่มากที่สุดคือ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ สานประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสามัคคี มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงาน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ระดับปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันในการฝึกอบรม มีการสอนงานถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยหัวหน้างาน มีการประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบปัญหา มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยสายงานที่ปฏิบัติจัดให้มีการสัมมนาออกสถานที่เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้กันระหว่างพนักงาน มีการฝึกฝน ทบทวน ทดสอบ การเรียนรู้ในระหว่างการสัมมนาโดยการทำ work shop มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถบริการข้อมูลได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง เป็นการกระตุ้น และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างเป็นระบบ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เนื่องจากการพิจารณาเป็นรายชื่อจากแบบสอบถาม อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุ คือ ความไม่พร้อมเพียงในเรื่องของเวลาในการทำงาน เช่นพนักงานบางคนต้องออกไปปฏิบัติงานต่างจังหวัดเป็นเวลานาน ความไม่พร้อมของพนักงาน เนื่องจากมีหน้าที่เพิ่มขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมายประจำตามตำแหน่ง เช่น ต้องเป็นคณะกรรมการตรวจรับงานจ้างตามสัญญา ฯ เป็นคณะกรรมการประกวดราคา ฯฯ จึงทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไม่สมบูรณ์แบบเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จารุณี ดันดี เวชวุฒิกุล (2549) ซึ่งศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสมชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็น การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ระดับปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก การไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาค มีแนวคิดในการบริหารงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารคนและองค์กร โดยนำทฤษฎีและวิธีปฏิบัติในหลายรูปแบบมาใช้ เช่น การบริหารแบบ MBO (Management By Objective) การทำรีเอนจิเนียริง (Business Reengineering) หรือการบริหาร คุณภาพระบบ (Total Quality Management : TQM) แต่ละวิธีจัดได้ว่าเป็นระบบที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคนและองค์กร ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร ในระดับบุคคลเริ่มโดยการปลูกฝัง ทักษะ ค่านิยม ขององค์กรให้ทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ โดยการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีการพัฒนาทักษะความสามารถ และส่งเสริมให้การศึกษาความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนโดยการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับตำแหน่งและสายงานที่ทำอยู่ มีการสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองในภาพรวมจะทำให้เราได้รับทราบปัญหาและสามารถเชื่อมโยงปัญหาในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเป็นระบบ จะช่วยจัดปัญหาความซับซ้อนของงาน และความคิดได้ และยังปลูกฝังความภูมิใจในความเป็นเจ้าขององค์กร รวมถึงมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในระดับองค์กรโดยการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรให้มีความชัดเจน และปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของพนักงาน มีการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ประกอบการทำงาน เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในเครือข่าย ที่ให้ความสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เพื่อจะนำไปสู่การเรียนรู้โดยใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้มีการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบได้ แต่จากการพิจารณาเป็นรายข้อจากแบบสอบถาม อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุอาจเนื่องมาจาก พนักงานอาวุโสส่วนหนึ่ง อาจยังไม่เข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานในระบบใหม่ๆ เช่น ระบบ System Application and Product in Processing (SAP) เป็น ระบบปฏิบัติงานที่ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงระบบงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทุกประเภท ระบบของค่าใช้จ่าย เพื่อการควบคุมงบประมาณในแต่ละส่วนขององค์กร ซึ่งได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรสร้างความเสถียรภาพในทุกกระบวนการทำงาน แต่การฝึกอบรมเพื่อการใช้ระบบนี้ เป็นการฝึกอบรมพนักงานครั้งละจำนวนมาก ขาดการชี้แจงรายละเอียดปลีกย่อยให้กับพนักงานในกลุ่มอาวุโส ทำให้เกิดการไม่เข้าใจถึงวิธีการใช้งาน และ ความจำเป็นบางส่วน จึงไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังขาดความร่วมมือในการประสานระหว่างสายงาน แต่สาเหตุที่กล่าวมาเหล่านี้ เป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น สามารถแก้ไขได้ จึงไม่มีผลกระทบต่อการบริหารระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์กร มีความก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ สอดคล้องกับการศึกษาของ มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) ซึ่งศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ศึกษาระดับและเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ซึ่ง

เป็นรัฐวิสาหกิจ เช่นกัน พบว่า การทางพิเศษแห่งประเทศไทยมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมทั้งปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีเพศ ต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ ทฤษฎี Peter M. Senge แล้วพบว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ค้นคว้าคิดและแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ด้านการมีแบบแผนความคิด ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีการคิดของท่านให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ ยอมรับในเหตุและผล และสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความคิดตนเองได้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวิสัยทัศน์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้ สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลร่วมกับองค์กร และพร้อมให้การสนับสนุนในการสานวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการเรียนรู้เป็นทีม มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ และปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและมีวิจักษณ์ญาณร่วมกันตลอดเวลาในการพัฒนาองค์กร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเข้าใจในระบบงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน และได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้การคิดความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและตามลำดับความสำคัญของงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยคิดและทำความเข้าใจในปรากฏต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

จากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ จำนวนครั้งต่อการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ จากการศึกษาวิจัย เพศที่แตกต่างกัน มีความสนใจต่อการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างมี เพศชาย จำนวนมากที่สุด มีความสนใจต่อกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโครงการสร้าง Business Intelligence Road Map มากกว่า เพราะเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในส่วนงานที่รับผิดชอบ และสนใจศึกษาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้ดีกว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน การศึกษา มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในแต่ละโครงการ พบว่า ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และ การอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีพนักงานในกลุ่มปริญญาตรี ใช้บริการมากที่สุด อาจสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างสนใจที่จะเรียนรู้ เปิดรับสื่อและเทคโนโลยีในด้านต่างๆ นวัตกรรมใหม่ๆ การอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ แต่เป็นความสนใจเฉพาะบุคคล เพื่อองค์ความรู้ใหม่เพิ่มทักษะ หรือเพื่อการเป็นบุคลากรรอบรู้ คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน อายุงาน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จากการศึกษาวิจัย อาจสรุปได้ว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การเลื่อนของระดับตำแหน่งส่วนหนึ่งพิจารณาจากระบบอาวุโสด้วย ทำให้ ความสัมพันธ์ของ อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และ การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ โครงการสร้าง กฟภ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่จัดขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี เป็นผู้นำทางด้านความคิดและเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน พร้อมทั้งนำมาถ่ายทอดให้พนักงาน เพื่อประโยชน์ต่อหน้าที่การงานในสังกัดของตนเอง

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด จำนวน 16 คนจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม 18 คน คิดเป็นร้อยละ 88.88 จากตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย โครงการสร้าง กฟภ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นโครงการที่ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศ สถาบันวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ทุนส่งเสริมและสนับสนุน สนับสนุนการคิดประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ การ

วิจัยพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในการสร้างวิศวกรผู้เชี่ยวชาญให้สามารถใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพของระบบไฟฟ้า การทำวิจัยทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสนใจในการทำวิจัยเพื่อสร้างนักวิจัยที่สามารถประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการวิจัยการผลิต อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน และพลังงานทดแทนต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในระดับตำแหน่งที่เหมาะสม

การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามตำแหน่ง ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมมากที่สุดจำนวน 18 คนจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม 16 คน คิดเป็นร้อยละ 88.88 จากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) จัดขึ้นเพื่อผู้บริหารเป็นโครงการนำร่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อเป็นต้นแบบที่ดี เป็นผู้นำทางด้านความคิดและเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน พร้อมทั้งจะนำมาถ่ายทอดให้พนักงาน เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน้าที่การงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นการดำเนินงานที่มีวิธีการปฏิบัติกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยเน้นที่ความรู้ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะความรู้ส่วนที่อยู่ในผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ประสบการณ์เฉพาะด้าน (Knowledge Workers) ให้สามารถใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) และพัฒนาเป็นกลุ่มนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) สร้างวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practice) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Supporting System) การดำเนินงานการจัดการความรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการจัดการความรู้ใน 4 หัวข้อ คือ (1) การบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ที่ใช้ในระบบไฟฟ้า (2) การพัฒนาคุณภาพไฟฟ้า (3) ด้านระบบมิเตอร์ และ (4) งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งจะเป็นการเก็บรักษาและการถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งเป็นทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตไว้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสนับสนุนให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทุกระดับได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) พบว่า ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด จำนวน 76 คนจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม 94 คนคิดเป็นร้อยละ 80.85 จากตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีพนักงานใช้งานมากที่สุด ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการพัฒนาระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเรียนรู้ การสอนเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน และจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ และ Software ในหัวข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานให้พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเครือข่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการพัฒนาห้องสมุด กฟภ. ให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด จำนวน 94 คน จาก 94 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากผู้ช่วยหัวหน้าแผนก โครงการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน จัดสื่อด้านโสตทัศน CD-ROM อันน่าสนใจ ระบบปฏิบัติการใหม่ๆ สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนกระตุ้นให้พนักงาน สนใจเรียนรู้ เพิ่มความรู้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สร้างนิสัยการอ่าน การเรียนรู้ ปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีแผนการดำเนินงานเพื่อขยายโครงการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) ไปให้ครบทั้งการไฟฟ้า 12 เขต เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน โดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทาง และ ข้อจำกัดด้านเวลา (Anytime and Anywhere access) โครงการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน Business Intelligence Road Map พบว่า ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย และรองผู้อำนวยการฝ่าย มีสัดส่วนผู้เข้าร่วมกิจกรรมเท่ากันทั้งสองตำแหน่ง จำนวน 10 คน จาก 18 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 จากตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย และรองผู้อำนวยการฝ่าย โครงการสร้าง Business Intelligence Road Map เป็นโครงการสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เน้นฝึกอบรมพนักงานในส่วนภูมิภาค เพราะเนื้อหาในการฝึกอบรมจะเน้นการทักษะในการปฏิบัติงาน มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ทั้งความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ปัญหาโดยให้เข้าใจถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง วางแผนและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ในการจัดการด้านบำรุงรักษา ส่งผลให้เกิดการ

พัฒนากิจกรรมรองรับให้กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำหรับปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการบำรุงรักษา

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามโครงการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ซึ่งผลการวิจัยจะสอดคล้องกับทฤษฎี Michael J. Marquardt กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จาก การสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยวิธีการกระทำของกลุ่มนั่นเอง และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

5.4 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะ จากคำถามปลายเปิด ของแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มที่ศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะบางส่วน สามารถสรุปได้ดังนี้

5.4.1 โครงการที่จัดขึ้นไม่เหมาะกับพนักงาน ควรพัฒนาพนักงาน ขึ้นหนึ่งก่อนแล้วจึงนำมาเข้าโครงการกิจกรรมส่งเสริม

5.4.2 ควรพัฒนาด้านฝึกอบรมต่างๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งด้านคุณภาพจิตใจ ให้พนักงานเข้าใจในระบบอย่างแท้จริง

5.4.3 จัดโครงการการส่งเสริมกิจกรรมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สม่ำเสมอ

5.4.4 จัดกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึกที่ดีต่อ กฟภ. ผ่านกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น

5.5 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้มุ่งเน้นและส่งเสริมการพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี โดยผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. โครงการสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดำเนินการจัดฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารและพนักงานในหลักสูตรที่เป็นความรู้พื้นฐาน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการแสดงถึงความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพของตนเองในด้านต่างๆ สามารถพัฒนาคน พัฒนางาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายด้านต่างๆ ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา โดยเฉพาะในเรื่องที่ต้องการทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อสร้างพื้นฐานหรือเริ่มการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน จากผลการวิจัยมีผู้เข้าร่วมโครงการร้อยละ 50.40 และเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 61.60 เนื่องจากพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีจำนวนมาก การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอาจจะไม่ทั่วถึง การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในแต่ละครั้ง มักจะเป็นกลุ่มเดิม เป็นการอบรมต่อเนื่อง ทำให้ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคคิดเห็นว่า องค์กรไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรเพิ่มหลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการให้มากขึ้น แบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อความเข้าใจเฉพาะด้านมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นเพิ่มประสิทธิภาพหลังการฝึกอบรม

2. โครงการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยดำเนินการสร้างระบบสารสนเทศบริหารจัดการความรู้ และการดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นกิจกรรมส่งเสริมการนำระบบ KM ไปใช้ในการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงาน ขยายผลการดำเนินการไปยังความรู้เรื่องอื่นๆ ของ กฟภ. จากผลการวิจัยมีผู้เข้าร่วมโครงการร้อยละ 32.70 เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของโครงการนำร่อง ช่วงที่ 1 จัดการอบรมให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานหลักด้านวิศวกรรม แต่จากการวิจัยพบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคคิดเห็นต่อโครงการว่าถือเป็นโครงการที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมากที่สุดร้อยละ 71.60

ผู้วิจัยขอเสนอว่า กฟภ. ควรพิจารณากำหนดหลักสูตรหรือ จัดหลักสูตรเพื่อการขยายผลการจัดทำโครงการ KM อย่างต่อเนื่อง พิจารณาแนวทางการจัดการสัมมนาให้เหมาะสมกับสายงาน และระดับการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3. โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ E-Learning เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ ทั้งแบบ on-line ผ่านเครือข่าย เช่น Internet, Intranet และการเรียนแบบ off-line คือการเรียนจาก CD-ROM โครงการนี้มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการร้อยละ 47.90 และมีความเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 64.80 เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุการทำงานสูง การศึกษาเพื่อการเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ต้องใช้เวลาในการสร้างทักษะพอสมควร ปัจจุบันสื่ออิเล็กทรอนิกส์ E-Learning ของ กฟภ. เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายทางด้านวิชาการ

ผู้วิจัยขอเสนอว่า หลักสูตรการเรียนรู้แบบ E-Learning ควรเน้นทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและด้านความรู้ทั่วไปเรื่องที่มีประโยชน์เกี่ยวเนื่องกับการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เช่น การสอนภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ การเรียนคอมพิวเตอร์การเรียนถ่ายภาพ หรือหัวข้อเรื่องต่างๆ ที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการสร้างนิสัยการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

4. โครงการพัฒนาห้องสมุดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) เป็นโครงการที่พนักงานสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตามความสมัครใจ โดยห้องสมุดเปิดบริการทุกวันจันทร์ – ศุกร์ ตั้งแต่ 8.00 – 16.30 น. มีนโยบาย เพื่อพัฒนาให้ ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูลวิชาการด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและอื่นๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีงบประมาณสนับสนุน จัดสรรเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ มาไว้ในห้องสมุดเพื่อเตรียมความพร้อมของแหล่งข้อมูลที่จะศึกษา ค้นคว้าโดยเน้นด้านวิศวกรรม ด้านสารสนเทศและสื่อสาร ICT ด้านบริหาร และหลักสูตรภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ เมื่อพิจารณาจากการวิจัยพบว่า โครงการนี้มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการร้อยละ 83.40 และมีความเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 57.60 อาจเกิดข้อบกพร่องที่โครงการ E-Library ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ แนะนำวิธีการใช้ การเข้าถึง การสืบค้น รวมทั้งรายละเอียดของเรื่องราวหรือบทความที่มีอยู่ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการค้นคว้า พร้อมนี้ควรแนะนำวิธีการใช้งานในกรณีต่างๆ ให้กับพนักงาน โดยเร็ว เนื่องจากทรัพยากรทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์นี้ มีช่วงเวลาในการใช้งานค่อนข้างจำกัด การประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็วจะช่วยให้การใช้ทรัพยากรมีความคุ้มค่าเพิ่มขึ้น

5. โครงการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน Business Intelligence Road Map เพื่อพัฒนาบุคลากรสำหรับสายงานวิศวกรรม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ โครงการนี้มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการร้อยละ 10 และมีความเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 22.60 เนื่องจากในสำนักงานใหญ่ ไม่มีสายงานที่ปฏิบัติงานเฉพาะทาง ที่เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า การดับไฟและขั้นตอนการบำรุงรักษา แต่จากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความเห็นต่อโครงการว่ามีประโยชน์ เหมาะสม และเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติงานและยังเกิดองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรส่งเสริมให้ หลักสูตรมาตรฐาน Business Intelligence Road Map มีหลายหลายสายงานมากขึ้น เพื่อพัฒนาทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 2 กิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตามแนวคิดของ Peter M.Senge โดยนำวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้ และ วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วินัยประการที่ 4 การทำงานเป็นทีม วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างมีระบบ มาพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนั่นย่อมหมายถึงความพร้อมของพนักงานที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย ควรมีสื่อสนับสนุน เพื่อส่งเสริมและรองรับ การค้นคว้า เพื่อการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอว่า

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ

1. วินัยประการที่ 1 การเป็นบุคคลรอบรู้

1.1 ควรมีการจัดฝึกอบรมหรือดูงานหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่นด้านวิศวกรรม, เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการ

1.2 ควรจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยน Best Practices ระหว่างหน่วยงานไม่น้อยกว่า 1 หลักสูตร สำหรับ 1 กลุ่มพนักงาน

2. วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด

2.1 ควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการ จะช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีคิดของพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

3. วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนแล้ว และสามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่จะให้ป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ควรจะมีการกำกับดูแลที่ดี โดยทำเป็นคู่มือการกำกับดูแลเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดี มีจรรยาบรรณในการดำเนินงาน แต่ต้องอาศัยทุกคนในองค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติ

4. วินัยประการที่ 4 การทำงานเป็นทีม

4.1 การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมของการไฟฟ้าส่วนภูมิกานั้น อาจจะยังไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

4.2 การสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นในกลุ่มย่อยของแต่ละสายงาน จึงเกิดเป็นจุดด้อยของการทำงานเป็นทีม

4.3 ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จะสามารถช่วยให้การทำงานเป็นทีมพัฒนาได้ในเวลาอันรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร

4.4 ควรส่งเสริมการให้พนักงานได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดี

4.5 มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร ต้องให้ความสำคัญตามลำดับชั้นในการบังคับบัญชาผู้บริหาร จึงต้องควรคำนึงถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงานด้วย

4.6 ควรมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับปรุง พัฒนาระบบงาน

4.7 ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดและกล้าแสดงออกให้ทันเหตุการณ์ ยอมรับในการตัดสินใจของพนักงานด้วย

5. วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างมีระบบ

5.1 ผู้วิจัยขอเสนอว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบาย หรือจัดทำเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

5.2 การสร้างความเข้าใจในระบบงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างชัดเจน ควรดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

5.3 การพัฒนาและส่งเสริมให้การคิดความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนและตามลำดับความสำคัญของงาน

5.4 มีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อการถ่ายโอนความรู้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

5.5 หมุนเวียนการทำงานเพื่อการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน เพื่อทดลองเรียนรู้งานใหม่ จากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ จะสามารถเชื่อมโยงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

5.6.1 ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่เท่านั้น ดังนั้นการศึกษารั้งต่อไปควรเพิ่มประชากร โดยศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในเขตอื่นๆ ทั่วประเทศ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจน ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและเพื่อใช้เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละการไฟฟ้าเขต ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5.6.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบพัฒนาและสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้เป็นข้อมูลของหน่วยงานต่อไป

5.6.3 ควรทำการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซ้ำอีก ในทุก 2 – 3 ปี เพื่อให้เกิดความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการพิจารณาความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กองประชาสัมพันธ์. (2551). แผนการดำเนินงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2550. กรุงเทพฯ: กอง
การพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองประชาสัมพันธ์. (2552). แผนการดำเนินงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2551. กรุงเทพฯ:
กองการพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองประชาสัมพันธ์. (2552). รายงานประจำปี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2550. กรุงเทพฯ: กอง
การพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองแผนวิสาหกิจ. (2552). ข้อมูลสำคัญ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับเดือนกันยายน 2551.
กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองแผนวิสาหกิจ. (2552). ข้อมูลสำคัญ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับเดือน มิถุนายน 2552.
กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองฝึกอบรม. (2549). รายงานตามข้อสังเกตและข้อคิดเห็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง.
บันทึก เลขที่ ฝอ.(มค) 3360/2549. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองฝึกอบรม. (2552). โครงการตรวจและติดตามผลการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. แผนกฝึก
อบรมมาตรฐานคุณภาพ : ฝ่ายพัฒนาบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองพัฒนารัฐกิจองค์กร. (2549). ทิศทางธุรกิจ บริษัทในเครือของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- กองระบบงานธุรกิจ. (2550). ผลงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในรอบปี 2549. กรุงเทพฯ :
บริษัท มูฟ เม้นท์ จี แอนด์ดับบลิว จำกัด.
- กองวิเคราะห์และประเมินผล. (2551). ฝายนโยบายและยุทธศาสตร์ ในรอบปี 2551. กรุงเทพฯ:
กองประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนวิสาหกิจ. (2549). แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาค ปี 2549-2557. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้.

- กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่งจำกัด (มหาชน).
- ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2540). **Learning Organization Training for The Trainers**. สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บริษัท บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ ครีเอทีวิตี.
- ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2541). **คู่มือฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.
- दनัย เทียนพุด. (2537). **กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2538). **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ชรรคมงคลการพิมพ์.
- ประธาน เสนิย์วงศ์ ณ อรุณยา. (2546). **การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไมเคิล เจ. มาคอร์ด. (2550). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. แปลจาก Building the Learning Organization โดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ: ชรรคมงคลการพิมพ์.
- ยุวราณี สุขวิญญาณ์. (2546). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เอกสารทางวิชาการ** บริหารการศึกษาสำหรับแนวการเสวนาทางวิชาการ: สู่การบริหารแนวใหม่. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2548). **จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตภาพ**. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียรพัฒนา พรินติ้ง จำกัด.
- วีรวัช มาฆะศิริรานนท์. (2548). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ชรรคมงคลการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). **คัมภีร์บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้. TQM**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.

สมบัติ กุสุมาวดี. (2540). ประเทศไทยในทศวรรษหน้า : วิทยทัศน์ NIDA การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บทความ

ชเนศ จำเกิด. (2541, กุมภาพันธ์ – มีนาคม). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ส่งเสริมเทคโนโลยี.

วิทยานิพนธ์

กัลยาณี คำแดง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). ศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จารุณี ต้นติเวชวุฒิกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชมพูนุท ดวงมาก. (2547). การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่นจำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา อุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

บุปผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพันธ์ หาญขว้าง. (2538). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

- ในอนาคต. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิณสวัน ปัญญาภัก. (2543). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.
ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์. กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีรวัส จารุศล. (2542). การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน. เอกสารงานวิจัย
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐศาสตรศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต ปัญญาวรณศิริ. (2550). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์. ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ลือชัย พันธเจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการปกครอง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณณี กุลภา. (2547). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการ
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
สาขาวิชาครุศาสตร์. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เสนีส หงส์ทอง. (2546). การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทมหาบัณฑิต สาขาศิลปศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Argyris, C. (1983). **Reasoning, Learning, and Action : Individual and Organizational.**
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dixon, Nancy M. (1999). **The Organizational Learning Cycle : How We can Learn
Collectively.** London: Cambridge University Press.

Garvin, D.A. (2000). **Learning in action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work.** Boston : Harvard Business School Press.

Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1996). The Global Learning Organization III
 อังในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ :
 สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.

Ribbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (2002). **Management.** 7 ed. New Jersey : Prentice Hall
 International, Inc.

Seng, P.M. (1999). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.**
 New York : McGraw-Hill.

Yamane, Taro. (1967). **Statistics : An Introductory Analysis.** New York : Wiley & Son .

ARTICLES

Ford, D.F. (1997). “ Toward a learning Organization.” **Harvard Business Review**,7.

ELECTRONIC SOURCES

Argyris, Chris and Schon Donald. (1978). Organization Learning : A Theory in Action
 Perspective. (Massachusetts: Addison Wesley. 1978) quoted in Theories of Action
 Double-loop Learning and Organization Learning (online), accessed 30 August 2000.
 Available from <http://www.infed.org>

Dixon, N. (1995). Performance Management in a Learning Organization. Retrieved
 13 May 2004. From <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.3920030105/abstract>

ประวัติความเป็นมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เมื่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้รับการสถาปนาตามพระราชบัญญัติ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 ณ วันที่ 28 กันยายน 2503 โดยรับช่วงภารกิจต่อจาก องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง ด้วยทุนประเดิมจำนวน 87 ล้านบาทเศษ มีการไฟฟ้าอยู่ในความรับผิดชอบ 200 แห่ง มีผู้ใช้ไฟจำนวน 137,377 ราย และพนักงาน 2,119 คน กำลังไฟฟ้าสูงสุดในปี 2503 เพียง 15,000 กิโลวัตต์ ผลิตด้วยเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ดีเซลทั้งสิ้น สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าบริการ ประชาชนได้ 26.4 ล้านหน่วย (กิโลวัตต์-ชั่วโมง) ต่อปี และมีประชาชน ได้รับประโยชน์ จากการใช้ไฟฟ้าประมาณ 1 ล้านคน หรือร้อยละ 5 ของประชาชนที่มีอยู่ทั่วประเทศในขณะนั้น 23 ล้านคน

ในช่วง 2-3 ปีแรก ของการก่อสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประมาณปี 2504-2506 ระบบผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ กำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนา ควบคู่ไปกับการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานภายในของประเทศ อันได้แก่ถนนหนทาง และแหล่งน้ำตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี 2504 และกำหนดสิ้นสุดในปี 2509 ในช่วงเวลานั้นการก่อสร้างไฟฟ้า ขึ้นใหม่ หรือการเพิ่มกำลังผลิตไฟฟ้า สนองตอบต่อการใช้ไฟที่เพิ่ม ขึ้นให้กับชุมชนขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่การไฟฟ้าจังหวัด อำเภอ ไปจนถึงตำบล และหมู่บ้านกระทำได้ โดยระบบผลิตไฟฟ้าที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลเป็นแหล่งต้นกำลัง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงรับภาระอย่างหนักหน่วง ทั้งทางด้านค่าติดตั้งเครื่องจักร และการเดินเครื่อง การออกไปก่อสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปยังท้องที่ต่าง ๆ เต็มไปด้วยอุปสรรคนานาประการ เช่น การจัดหาเครื่องยนต์กำเนิดไฟฟ้า การหาช่างเครื่องไปทำการติดตั้ง การเดินทางของคน และเครื่องจักร ที่ขนส่งไปตามถนนหนทางที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาเหล่านี้ เป็นอุปสรรค ที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในยุคนั้นได้ฟันฝ่ามา

สำนักงานที่ตั้ง ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งแรก อยู่บริเวณหมวดพัสดุ กองก่อสร้าง กรมโยธาเทศบาล บนถนนพระรามที่ 6 ริมคลองประปาสามเสน ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 3 ไร่ครึ่ง แบ่งเป็น 6 กอง คือ กองอำนวยการ กองแผนงาน, กองบัญชี, กองผลิต, กองพัสดุ และ กองโรงงาน

ในปี 2509 งานก่อสร้างไฟฟ้าขยายตัวเพิ่มขึ้น พนักงานการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก็ทวีจำนวนขึ้น สำนักงานแห่งแรกนี้เริ่มแออัด ต้องขยับขยายไปยังถนนงามวงศ์วาน อำเภอบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร เนื้อที่ 25 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา จัดสร้างอาคารสำนักงานกลาง ดำเนินการ

ตั้งแต่ปี 2510 และแล้วเสร็จสมบูรณ์ มีพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2514 ระบบผลิตและระบบจ่ายไฟเพื่อการบริการประชาชนในเขตความรับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในช่วงปี 2503-2506 ทั้งหมดเป็นของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยระบบผลิตประกอบด้วยเครื่องยนต์กำเนิดไฟฟ้าใช้น้ำมันดีเซล เป็นเชื้อเพลิง ระบบจำหน่ายแรงสูง ใช้แรงดันไฟฟ้า 3,500 โวลต์ และ แรงต่ำ 380/220 โวลต์

ต่อมาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้วางแผนจัดทำโครงการเพื่อรับพลังงานไฟฟ้า ที่ผลิตขึ้นโดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ ไปสู่ประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้าทั่วประเทศ โดยกู้เงินจากต่างประเทศ มาลงทุนหลายโครงการ ควบคู่ไปกับการ ก่อสร้างโรงจักรดีเซลกำเนิดไฟฟ้า เพื่อขยายการใช้ไฟฟ้าไปสู่ประชาชนเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยถึง 30% ต่อปี เมื่อใกล้สิ้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 2 (2510-2514)

โครงการที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จัดทำขึ้นในช่วงทศวรรษแรกของการก่อตั้ง (2503-2513) ซึ่งตรงกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ได้แก่

1. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตอันธิ ระยะที่ 1 (2506-2512) เพื่อรับกระแสไฟฟ้า จากการไฟฟ้าอันธิ ที่สถานีเปลี่ยนแรงดันเชิงใหม่ ลำปาง นครสวรรค์ มโนรมย์ ตากลิ สิงห์บุรี ลพบุรี สระบุรี อยุธา อ่างทอง และ สุพรรณบุรี ด้วยระบบแรงดัน 11,000 โวลต์ และ 22,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และ ปรับปรุงสายจำหน่ายแรงสูง 11,000 โวลต์ และ 22,000 โวลต์ทั้งนอกเมือง และในเมือง เป็นระยะทาง 860 กิโลเมตร และสายจำหน่ายแรงต่ำระบบ 400/230 โวลต์เป็นระยะทาง 770 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 122.27 ล้านบาท
2. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตอันธิ ระยะที่ 2 (2508-2514) เพื่อรับกระแสไฟฟ้า จากการไฟฟ้าอันธิ ที่สถานีเปลี่ยนแรงดันจังหวัด ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง ศรีราชา สัตหีบ ราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี สามพราน บ้านโป่ง พิชณุโลก พิจิตร ตาก สุโขทัย และอุดรดิตถ์ ด้วยระบบแรงดัน 22,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงนอกเมือง และในเมืองเป็นระยะทาง 1,459 กิโลเมตร และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 400/230 โวลต์ เป็นระยะทาง 861 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 219.29 ล้านบาท
3. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตน้ำพอง (2508-2512) เพื่อรับกระแส ไฟฟ้าจากการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สถานีเปลี่ยนแรงดันขอนแก่น อุดรธานี นครราชสีมา มหาสารคาม ด้วยระบบแรงดัน 22,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงทั้งนอกเมือง และในเมือง เป็น

- ระยะทาง 1,169 กิโลเมตร และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 400/230 โวลต์ เป็นระยะทาง 392 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 118.88 ล้านบาท
4. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตน้ำพุ (2508-2512) เพื่อรับกระแสไฟฟ้า จากโครงการน้ำพุ ของการพลังงานแห่งชาติ มาจำหน่าย ในเขตจังหวัดนครพนม และสกลนครด้วยระบบแรงดัน 22,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงนอกเมือง และในเมืองเป็นระยะทาง 83.5 กิโลเมตร และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 400/230 โวลต์ เป็นระยะทาง 319.7 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 3.71 ล้านบาท
 5. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตกระบี่ (2506-2513) เพื่อรับกระแสไฟฟ้า จากการลิกไนต์ ที่สถานีเปลี่ยนแรงดันภูเก็ต พังงา กระบี่ สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สงขลา ด้วยระบบแรงดัน 33,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงทั้งนอกเมือง และในเมือง เป็นระยะทาง 1,312 กิโลเมตร และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 400/230 โวลต์ เป็นระยะทาง 590 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 142.91 ล้านบาท
 6. โครงการไฟฟ้าพัฒนาชนบท (2507-2512) เพื่อก่อสร้างไฟฟ้าอำเภอ กิ่งอำเภอ และ สุขาภิบาลที่ยังไม่มี กระแสไฟฟ้าใช้ทั่วประเทศ แบบพัฒนาการ รวมทั้งสิ้น 180 แห่ง ใช้เงินลงทุน 27.00 ล้านบาท
 7. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตลำโดมน้อย (2512-2515) เพื่อรองรับกระแสไฟฟ้า จากโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ของการพลังงานแห่งชาติ ที่สถานีเปลี่ยนแรงดันอุบลราชธานี ศรีสะเกษ สุรินทร์และ พิบูลมังสาหารในระบบ 22,000 โวลต์ โดยก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงทั้งนอกเมือง และในเมือง เป็นระยะทาง 816 กิโลเมตร และปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 400/230 โวลต์ เป็นระยะทาง 254 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 90.80 ล้านบาท
 8. โครงการก่อสร้าง และปรับปรุงระบบจำหน่ายในเขตจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2512-2515) เพื่อรองรับกระแสไฟฟ้า จากโรงไฟฟ้าพลังน้ำที่ลำน้ำแม่ละมวด ของการพลังงานแห่งชาติ โดยก่อสร้างและ ปรับปรุงระบบจำหน่าย 22,000 โวลต์ ระยะทาง 24 กิโลเมตร และ ปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงต่ำ 10 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 1.47 ล้านบาท

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พิจารณาเห็นว่า ไฟฟ้าเป็นกิจการ สาธารณูปโภค ดำเนินการโดย มิได้มุ่งหวังกำไรเป็นหลัก แต่คำนึงถึงความผาสุก ของประชาชนเป็นประการสำคัญ ดังนั้นการ กำหนดอัตราค่ากระแสไฟฟ้า จึงไม่สูงจนเป็นที่เดือดร้อน แก่ประชาชน อย่างไรก็ตาม การดำเนิน กิจการก็ต้องให้มีผลกำไร เพียงพอในการเลี้ยงตัวเองได้ และสามารถนำไปลงทุนขยายกิจการ ให้ กว้างขวาง ไปยังผู้ที่ยังไม่ได้ใช้ไฟฟ้า ต่อไปด้วย

ในทศวรรษแรกของการก่อตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นับถึงปี 2513 ฐานะทางการเงิน รวมทั้งความ เจริญเติบโต ของหน่วยงานในทุก ๆ ด้าน มีความมั่นคงในการดำเนินงาน และประสบความสำเร็จ ในการ บริหารงานอย่างดียิ่ง ได้รับการยกย่องให้เป็นรัฐวิสาหกิจชั้น 1 ในปี 2513 การ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายได้ จากการจำหน่ายไฟฟ้าสูงเกิน 500 ล้านบาท มีทรัพย์สิน 1,480 ล้านบาท มีการไฟฟ้าอยู่ในความควบคุม 629 แห่ง มีผู้ใช้ไฟฟ้ารวม 478,940 ราย และมีพนักงาน 5,648 คน

ความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด 222,400 กิโลวัตต์ การใช้ไฟฟ้าเกิดกับประชาชน 3 ล้าน คน หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชาชนที่มีอยู่ทั่วประเทศขณะนั้น 30 ล้านคน

เมื่อสิ้นทศวรรษแรกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2513 กิจการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเป็นปึกแผ่น ส่งผลให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีผลงานที่เด่นอยู่ในระดับแนวหน้า ของรับ วิสาหกิจในยุคนั้น ในฐานะที่มี ส่วนอย่างสำคัญ ที่ผลักดันให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2504-2509) และฉบับที่ 2 (2510-2514) ดำเนินไปอย่างได้ผลตามเป้าหมาย

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ พุ่งสูงขึ้นในระดับ 7% โดยเฉลี่ย ซึ่งถือว่า สูงติดระดับโลกในขณะนั้น ระบบการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เริ่มปรับเข้าสู่ระดับ นานาชาติมากขึ้น มีการกู้เงินมาลงทุนในโครงการ การก่อสร้างปรับปรุง และเชื่อมโยงระบบ จำหน่าย จากต่างประเทศหลายโครงการ มีผลทำให้งานของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เปิดกว้างไปสู่ การติดต่อกับระบบการเงิน และเทคโนโลยีของโลกอย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อม สำหรับงานในทศวรรษต่อไป จึงมีมากขึ้นตามลำดับ

"การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" ในปี พ.ศ. 2503 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และแนวทางการ พัฒนาประเทศไทย ในช่วงเวลานั้น เป็นตัวแปรสำคัญ ในการกำหนดบทบาทให้ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค มีภาระหน้าที่สำคัญ คือ เร่งดำเนินการก่อสร้างระบบไฟฟ้า เพื่อจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ออกไปให้ทั่วถึงทุกพื้นที่ ทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ ไปจนถึงชุมชนชนบททุกท้องที่ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค ในยุคบุกเบิก จึงต้องเริ่มต้นดำเนินงาน ด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเท เอาชนะอุปสรรค ความ ยากลำบาก ด้วยเครื่องจักร เครื่องมือ และเทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน เท่าที่มีอยู่ในขณะนั้น โรงไฟฟ้า เครื่องจักรดีเซล หรือ โรงไฟฟ้าหลายแห่ง จึงถูกสร้างขึ้น เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า สำหรับบริการ ใน แต่ละพื้นที่ ในด้านระบบจำหน่าย และระบบสายส่ง มีการพัฒนา เพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคงใน

การจ่ายกระแสไฟฟ้า ให้สามารถรองรับ การขยายตัว ด้านการลงทุนภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ฯลฯ ซึ่งกระจายออกไปสู่ภูมิภาค มากขึ้นเป็นลำดับ นำไป สู่โครงการ ก่อสร้างเชื่อมโยง ยูนโรงจักรดีเซลในระบบเดิม ที่ต้นทุนสูง ประสิทธิภาพต่ำ เปลี่ยนมารับกระแสไฟฟ้า จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

วิวัฒนาการขั้นต่อมา คือ เมื่อกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบ สายส่งสถานีไฟฟ้าย่อย รับกระแสไฟฟ้า ในระบบแรงดัน 22-33 กิโลโวลต์ จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ยังมีปัญหาเกี่ยวกับ การจ่ายกระแสไฟฟ้า ในท้องที่ห่างไกล มักเกิดภาวะแรงดันไฟฟ้าตกปลายสาย เกิดความสูญเสีย ตลอดจนปัญหากระแสไฟฟ้าตก กระแสไฟฟ้าดับ ในระบบจำหน่ายอยู่เป็นประจำ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงนำระบบไฟฟ้าแรงดันสูง 115 กิโลโวลต์ มาใช้ทดแทน มีการก่อสร้างสถานีไฟฟ้าระบบแรงดันสูง 115 กิโลโวลต์ ในปี 2526

ต่อมาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เริ่มนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการ ดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐาน ระบบสายส่ง และการบริการ พลังงานไฟฟ้า รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินงาน และพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับขอบข่าย การปฏิบัติงาน และการให้บริการ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่เพิ่มมากขึ้น ความจำเป็น ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร เพื่อควบคุมตรวจสอบ และให้ บริการอย่างรวดเร็ว กลายเป็นสิ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น แนวคิดในการพัฒนา ระบบสารสนเทศ จึงเริ่มดำเนินการ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการจัดเก็บ จัดระบบข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารการจ่ายกระแสไฟฟ้า ให้อย่างถูกต้องครบถ้วน

ระบบการบริหารระบบจำหน่าย (Distribution System Management : DSM) จากพื้นฐานข้อมูลระบบ สารสนเทศ ทางภูมิศาสตร์ ประกอบกับระบบการบริหารระบบจำหน่าย DSM ได้นำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยี อีกหลาย ๆ ระดับ ส่งผลให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย จากระบบ GIS, GPS, DAS ฯลฯ GIS (Gas Insulated Switchgear) คือ ความทันสมัยของสถานีไฟฟ้าระบบใหม่ ลดต้นทุนในการก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ใช้พื้นที่น้อย และมีคุณสมบัติดีกว่าสถานีระบบเดิม GPS (Global Positioning System) คือ เครื่องมือบันทึกตำแหน่ง ด้วยสัญญาณดาวเทียม นำมาใช้ในการสำรวจ และการจัดเก็บข้อมูลระบบ จำหน่ายไฟฟ้า อุปกรณ์ที่ติดตั้งในระบบ ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปใช้ร่วม ในระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) ได้อีกด้วย

แม้จะพัฒนาการบริการด้วยเทคโนโลยีทันสมัยมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ก็เน้นในเรื่อง ระบบตรวจสอบ จึงนำรถตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง (High-Voltage Testing Car) มาเสริมการปฏิบัติงาน ให้มีความสามารถ ในการตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง

เกือบทุกชนิดในสถานีไฟฟ้า โดยเฉพาะกรณี ที่เกิดเหตุขัดข้อง สามารถตรวจสอบบำรุงรักษา และ แก้ปัญหาได้ในการปฏิบัติงานคราวเดียวกัน นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยังพัฒนาการ ปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาระบบจำหน่าย โดยไม่ต้อง ดับกระแสไฟฟ้าในขณะที่ทำการตรวจสอบ แก้ไข ทำให้ไม่เกิดความเสียหาย กับผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะ ในกลุ่มอุตสาหกรรม โรงงาน หรือ ชุมชนใหญ่ ๆ ด้วยชุดปฏิบัติการ Hotline Barehand ซึ่งเป็นอีกเทคโนโลยี หนึ่ง ที่ทันสมัย ของการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในการให้บริการเสริม แก่ลูกค้ารายใหญ่ในกลุ่มธุรกิจโรงงาน อุตสาหกรรม นิคม อุตสาหกรรม ที่ต้องการซ่อมบำรุง โดยไม่ต้องหยุดจ่ายกระแสไฟฟ้า หรือหยุด เดินเครื่องจักร ใน ระหว่างนั้น จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว ของวิทยาการด้านต่างๆ มีผลให้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตระหนักถึงความสำคัญ ใน การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการบริการที่มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ใช้ไฟทุกรายด้วย การพัฒนา และ ปรับปรุงประสิทธิภาพ ในระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ สอดคล้อง และพอเพียงแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าทุกประเภท อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง นอกจากนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งถือ เป็น ทรัพยากรบุคคลอันมีค่า ให้สามารถ ใช้เครื่องมืออันทันสมัยได้ อย่างชำนาญ เป็นสิ่งที่การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ให้ความสำคัญ โดยฝึก อบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง กับการทำงาน ทั้งด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ ก่อให้เกิดความ ภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในศักยภาพแห่งเทคโนโลยี และการบริหาร เพราะด้วย เทคโนโลยี และการ บริหารที่ทันสมัย กอปรกับความเชื่อถือ เชื่อมั่นในระบบจำหน่าย กระแสไฟฟ้า ทำให้การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค มีความมั่นคง และพร้อมที่จะ ขยายการดำเนินงาน เพื่อรองรับลูกค้าได้อย่างเต็มที่

ตราบจนถึงวันนี้ไฟฟ้ามีบทบาทอันสำคัญยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้า ในทุกๆด้านของ ประเทศ เนื่องจากไฟฟ้า เป็นส่วนหนึ่ง ในโครงสร้างพื้นฐานที่ ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภท สร้างผลผลิต ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นอัตราการใช้ ไฟฟ้าของประเทศ มีความสัมพันธ์โดยตรง กับปริมาณการขยายตัว ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ รายได้ประชาชาติ การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ

เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้นมาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้ มีการดำเนินการเสริมระบบจำหน่าย ไฟฟ้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ของระบบไฟฟ้าให้มีความ พร้อม สำหรับรองรับการขยายตัว ของการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่าง รวดเร็วได้อย่างเพียงพอ และมี ประสิทธิภาพ โดยก่อสร้างเพิ่มวงจร ระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในพื้นที่ที่มีการใช้ไฟฟ้าหนาแน่น และ เปลี่ยน ระบบแรงดัน 11 กิโลโวลต์ เป็น 22 กิโลโวลต์ทั้งหมด ขณะ เดียวกัน เพื่อลดต้นทุนการผลิต ของโรงจักร ไฟฟ้าดีเซลซึ่ง ต้องเผชิญปัญหาราคาน้ำมันแพงขึ้น จึงเชื่อมโยงโรงจักรของ การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคทั้งหมด เข้ารับไฟฟ้าจากสถานีย่อยของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

แทน ส่วนที่เกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้ดำเนินการก่อสร้างเชื่อมโยงระบบจำหน่ายแรงดันสูง 33 กิโลโวลต์ ด้วยสายเคเบิลใต้น้ำ จากสถานีไฟฟ้าย่อยขนอม ของ กฟผ. ไปยังตัวเกาะสมุย ระยะทางประมาณ 25 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 247 ล้านบาทซึ่งนับเป็นการวางสายเคเบิลใต้น้ำครั้งแรกในประเทศไทย ทำให้ลดภาระขาดทุน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ลงได้มาก และทำให้มีพลังงานสำรองเพียงพอ รองรับความเจริญจากธุรกิจการท่องเที่ยวได้อีกด้วย

นอกจากนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เริ่มพัฒนานำทรัพยากรพลังงานตามธรรมชาติ ในประเทศมาใช้ เช่นพลังงานน้ำ และแสงอาทิตย์ เป็นต้น มาผลิต พลังงานไฟฟ้า จ่ายให้กับหมู่บ้านใกล้เคียงบริเวณโรงจักร และส่งเข้าระบบจำหน่าย ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคง ของระบบมากขึ้น และช่วยยกระดับแรงดันปลายทางในระบบให้สูงขึ้น รวมทั้งเป็นการลดหน่วยสูญเสีย และ ลดการใช้เชื้อเพลิงลง โรงจักรพลังน้ำหลายแห่ง ได้ก่อสร้างแล้วเสร็จ ในช่วงนี้ เช่น โรงจักรพลังน้ำแม่เตียน (อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่) โรงจักรพลังน้ำแม่ใจ (อ.ฝาง จ.เชียงใหม่) โรงจักรพลังน้ำแม่ยะ (อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่) และ โรงจักรพลังน้ำขุนแปะ (บ้านขุนแปะ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่) โครงการไฟฟ้า พลังน้ำขนาดเล็กแม่ปาย (อ.ปาย จ.แม่ฮ่องสอน) โครงการไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กแม่ทย (อ.อมก๋อย จ.เชียงใหม่) สำหรับพลังแสงอาทิตย์ ได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าในระบบเซลล์แสงอาทิตย์ เช่น ที่จังหวัดตาก นครสวรรค์ และนครราชสีมา การพัฒนาระบบการจ่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตลอดระยะเวลา ที่ผ่านมา มุ่งที่การก่อสร้างระบบจำหน่าย หรือรับพลังไฟฟ้าในระดับแรงดัน 22 และ 33 กิโลโวลต์ จากสถานีย่อยไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เป็นหลัก หากยังไม่เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ส่วนภูมิภาคต้องจ่ายไฟให้ท้องที่ต่างๆ เป็นระยะทางไกลมาก เกินมาตรฐานทางเทคนิค ก่อให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพการจ่ายไฟฟ้าในบางพื้นที่ทั้งด้าน แรงดันไฟฟ้าตกปลายสายจำหน่ายมาก หน่วยพลังงานสูญเสีย ในระบบสูง กระทบต่อความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า เกิดไฟฟ้าขัดข้อง และไฟฟ้ากระพริบได้ง่าย ดังนั้นตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงขอรับกำลังไฟฟ้า ในระดับแรงดันสูง 115 กิโลโวลต์ จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เพิ่มอีกระบบหนึ่ง สำหรับพื้นที่ที่มีการใช้ไฟฟ้าสูง และหนาแน่นควบคู่กับ การปรับปรุง เพิ่มกำลังการจ่ายไฟฟ้า และประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ให้สามารถรองรับ การใช้งานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเขต จังหวัดภาคกลาง รอบ กรุงเทพมหานคร พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ขณะเดียวกัน ก็มีการศึกษาเพื่อพัฒนานำระบบ เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูง มาใช้เพื่อ ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ทั้งสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติต่อไป

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางรัชฎา ประสิทธิ์พรชัย
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประสบการณ์การทำงาน	28 ปี
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เลขที่ 200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.
ตำแหน่งงาน	เลขานุการ รองผู้อำนวยการโครงการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค