

การประเมินคุณลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภัทรกร ชุห์นเจริญ¹⁾ บุรพร ศุภรัตน์²⁾

บทคัดย่อ

การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น พนักงานในองค์กรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาท เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญที่สุดในองค์กร อีกทั้งเป็นทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น การศึกษานี้จึงทำการประเมินคุณลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อทราบถึงลักษณะของพนักงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มจากตัวอย่างพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ โดยมีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามร้อยละ 90.57 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านทักษะในการพัฒนาตนเองสูงสุด รองลงมาคือ การมีแบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ของทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ และถึงแม้ว่าพนักงานในองค์กรแห่งนี้มีลักษณะของการเป็นพนักงานตามแนวคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้แล้วก็ตาม หากแต่การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น ไม่มีจุดสิ้นสุดของการพัฒนาหากแต่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ควรเร่งพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานจากพนักงานอาวุโส ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานอาวุโสมีการถ่ายทอดความรู้เพื่อการเชื่อมต่องานระบบการทำงาน เพื่อไม่ให้ประสบกับปัญหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะทำการผลักดันแนวคิดการพัฒนาคนจากผู้บริหารในระดับนี้หรือให้คนกลุ่มนี้เป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

คำนำ

แนวคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่ความอยู่รอดและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Senge, 1990) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จึงมีแนวคิดในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ ด้วยเหตุผลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและมีความได้เปรียบเชิงธุรกิจมากขึ้น ตลอดจนการลดภาระด้านการลงทุนของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการให้บริการกระแสไฟฟ้าแก่ผู้บริโภคในราคาที่สมเหตุสมผล จึงทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเห็นความสำคัญในการปรับองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

บริหารกิจการด้วยแนวความคิดดังกล่าว

การจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น พนักงานในองค์กรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ และเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญที่สุดในองค์กร อีกทั้งเป็นทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้จะต้องมีจุดเริ่มต้นจากทรัพยากรบุคคลหรือการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง องค์กรไม่สามารถจะเรียนรู้ได้หากพนักงานในองค์กรเองไม่ได้มีลักษณะเฉพาะอย่างที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ (Sudharatna, 2004)

จากแนวคิดดังกล่าว กฟผ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อ

1) นักบัญชีระดับ 6 แผนกวิเคราะห์และรายงาน กองงบประมาณ วิเคราะห์และรายงาน ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การพัฒนาองค์การ โดยเน้นถึงการพัฒนากระบวนการเพิ่มคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุน ตลอดจนการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ดังนั้น แนวคิดองค์การการเรียนรู้จึงเป็นที่สนใจของผู้บริหารองค์การและฝ่ายพัฒนาบุคลากรของกฟผ. ซึ่งต่างก็พยายามที่จะทำให้องค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไป

การศึกษานี้จึงมุ่งความสนใจไปที่การศึกษาคุณลักษณะของพนักงาน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของพนักงานในกฟผ. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของพนักงานที่มีความสอดคล้องต่อการพัฒนาองค์การหรือการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระดับใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคคล ทีมงานและองค์การเพื่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ต่อไป หรืออาจใช้เป็นแนวทางวางแผนกำหนดความสามารถหลักขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมาย และในแง่มุมมองที่แตกต่างกันออกไป โดย Argyris (1977 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ 2544 : 58) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ขององค์การ หรือ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า "Defensive routines" หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Senge (1990 อ้างถึงใน นันทยา, 2548) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นสถานที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยอมรับกันโดยการเรียนรู้ร่วมกันได้

Marquardt (1994 อ้างถึงใน นันทยา, 2548) ให้ความหมายว่า คือองค์การที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนบุคลากรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในเรื่องต่างๆ ขณะเดียวกันทุกคนในองค์การจะช่วยองค์การเรียนรู้จากความผิดพลาด

และความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุรพร (2549) ได้กล่าวว่าองค์การเพื่อการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้โดยเริ่มตั้งแต่ในระดับบุคคล พัฒนามาเป็นระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์การในที่สุด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้ การสร้างสรรค์ ตลอดจนการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ที่ได้รับ

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดที่ซึ่งพนักงานสามารถขยายศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ เป็นที่ซึ่งรูปแบบความคิดแบบใหม่ๆ ได้รับการส่งเสริม เป็นที่ซึ่งพนักงานทุกคนมีความทะเยอทะยานร่วมกันได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยังพนักงานเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีสัมพันธภาพภายในที่ศิโรราบสมาชิกในองค์การ มีการยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก มีความสอดคล้องและกลมกลืนด้านความคิด ตลอดจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จได้ โดยที่ปัจจัยและความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge เป็นแนวความคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการนำมาใช้กับองค์การ ซึ่ง Senge ได้เสนอ 'กฎและวินัย' ที่ควรปฏิบัติโดยกล่าวว่าบุคคลในองค์การเพื่อการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยได้นำเสนอทักษะและความสามารถที่จำเป็นของบุคคลในองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ (สุกัญญา, 2548) ดังนี้

1. ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หรือ *Personal Mastery*

Personal Mastery คือ ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การที่สะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ โดยจะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง มีความกระตือรือร้นสูง มีการเรียนรู้เป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง

เป็นการขยายหรือเพิ่มความสามารถระดับบุคคล ทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานได้ตามต้องการ

บุคลากรที่มีทักษะในการพัฒนาตนเองสูง นอกจากจะกระตุ้นให้ตนเองให้เกิดความต้องการพัฒนาขีดความสามารถที่สูงขึ้นแล้วยังช่วยกระตุ้นบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างให้เกิดความต้องการในการเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นด้วย การทำให้พนักงานในองค์กรมีทักษะในการพัฒนาตนเองสูงสามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมบุคคลที่มีความต้องการเพิ่มศักยภาพของตน

2. แบบแผนทางความคิด หรือ Mental Models

Mental Models คือ ภาพสมมติฐานหรือเป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือทอดยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ นอกจากนี้ การที่บุคคลมีแบบแผนทางความคิดที่แตกต่างกันจะทำให้มีการมองและการอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกันออกไป เนื่องจากแต่ละคนให้ความสนใจกับรายละเอียดของเหตุการณ์ที่ต่างกัน แบบแผนทางความคิดนี้จะป็นสิ่งกำหนดวิสัยมองโลกของบุคคลและการแสดงออกของพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอีกด้วย

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ Shared Vision

Shared Vision เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมกันของบุคคลทั้งองค์กร ตลอดจนการพัฒนาภาพในอนาคตและมองเห็นถึงปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Senge อ้างใน วิศิษฐ์, 2540) การสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทุกคนในทุกลำดับชั้นขององค์กร ซึ่งแต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกันสามารถร่วมกันเปิดเผยสิ่งที่ตนต้องการให้ผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์กรได้รับทราบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่แท้จริงไม่สามารถกำหนดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ แต่ต้องเกิดจากกระบวนการเปิดเผยและรับฟังเหตุผลและทัศนคติของกันและกันซึ่งทุกคนในองค์กรเป็นผู้มีส่วนร่วม

4. การเรียนรู้ของทีม หรือ Team Learning

Team Learning คือ กระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาความคิดและความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของทีมจะทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม บุคคลในทีมแต่ละคนจะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ในการทำงานของทีม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่คนหนึ่งไม่มี จะถูกเติมให้เต็มด้วยสิ่งที่อีกคนหนึ่งมี ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ทีมงานเผชิญจะถูกแก้ไขด้วยวิธีการที่แตกต่างจากการบูรณาการความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของพนักงานทุกคนในทีมงาน เมื่อการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งล้มเหลว ทีมงานก็จะมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและพยายามแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการอื่นต่อไป เมื่อทีมงานค้นพบความรู้ใหม่ ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ของทีม การทำงานของทีมงานที่มีการประสานที่ดีจะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องการ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หรือ System Thinking

Senge ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบว่า เป็นการมองภาพโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ว่าองค์กร

ประกอบแต่ละอย่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน สุกัญญา (2548) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ วิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบ การคิดอย่างเป็นระบบช่วยให้ทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการคิดอย่างเป็นระบบคือ หลักในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะองค์รวม กล่าวคือ เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ แทนที่จะมองสิ่งนั้นโดดๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ แทนที่จะเป็นการมองเหตุการณ์ ณ ขณะหนึ่งๆ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กร เป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้น คุณลักษณะของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณลักษณะของพนักงานใน กฟผ.ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของพนักงานที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กฟผ.ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ บางกรวย จ.นนทบุรี จำนวน 12,439 คน (ข้อมูล ณ 28 พฤศจิกายน 2548) แบ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่กลุ่มบริหารองค์การมีจำนวน 2,216 คน (18%) กลุ่มธุรกิจพัฒนา 5,171 คน (42%) กลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้า 3,715 คน (30%) และกลุ่มธุรกิจระบบส่ง 1,337 คน (10%) และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้สูตร Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 388 คน ทำการส่งแบบสอบถามจำนวน 435 ชุด มีผู้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 412 ชุด หลังจากตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 394 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 90.57

การศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 4 กลุ่มตามสัดส่วนของพนักงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ด้วยสัดส่วนแต่ละกลุ่มตั้งข้างต้น จากนั้นคำนวณหาจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม โดยนำสัดส่วนพนักงานตั้ง

กล่าวคูณกับจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ 388 คน จะได้ตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มบริหารองค์การ จำนวน 70 คน กลุ่มธุรกิจพัฒนา จำนวน 163 คน กลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้า จำนวน 116 คน และ กลุ่มธุรกิจระบบส่ง จำนวน 39 คน จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Sampling) ในการเก็บแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มต่อไป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ถูกสร้างโดยการประมวลผลความคิดตามทฤษฎีของ Senge และ Marquart ในเรื่องทฤษฎีคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญและจำเป็นระดับปัจเจกบุคคลในการนำพาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นสเกล 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้กลุ่มทดลองที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ตอบแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของ Cronbach ใช้โปรแกรมทางสถิติ ได้ค่า Reliability Coefficients โดย Alpha เท่ากับ 0.865

ประมวลผลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อการวัดระดับ และใช้สถิติ t-test เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม และ F - test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในการทดสอบสมมติฐานใช้ค่านัยสำคัญ 0.05 ซึ่งถ้าค่าความน่าจะเป็น P-Value มากกว่าหรือเท่ากับค่านัยสำคัญ 0.05 จะหมายความว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม แต่ถ้าค่า P-Value น้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จะหมายความว่ามีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ผลการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 55.10 เป็นเพศชาย และร้อยละ 44.90 เป็นเพศหญิง มีอายุ 36-40 ปี ร้อยละ 21.83 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.17

เมื่อจำแนกตามระดับงานของ กพผ. พบว่า พนักงานส่วนมากอยู่ในระดับ 6-7 คิดเป็นร้อยละ 38.30 ระดับ 4-5 คิดเป็นร้อยละ 31.20 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 39.85 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.62 พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มธุรกิจพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 41.60 สังกัดกลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 29.40

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากตารางที่ 1 พบว่าพนักงานในกพผ.มีคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านทักษะในการพัฒนาตนเองสูงสุดที่ค่าเฉลี่ย 3.81 และคุณสมบัติด้านอื่นๆ รองลงมา คือ แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ของทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ระดับ 3.69 3.56 และ 3.54 ตามลำดับซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ค่อนข้างมาก ขณะที่คุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าน้อยที่สุดคือ 3.31ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม พบว่าคุณลักษณะของพนักงานในกพผ. ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.58 หรืออยู่ที่ระดับค่อนข้างมาก

ดังนั้น กพผ. ควรให้ความสำคัญที่การคิดอย่างเป็นระบบของพนักงานก่อนคุณลักษณะด้านอื่น เช่น อาจจะทำการส่งเสริมในเรื่องการฝึกให้พนักงานสามารถ

วิเคราะห์ปัญหาและองค์การประกอบของปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง การฝึกให้พนักงานสามารถปรับปรุงเทคนิคการคิดและการวิเคราะห์งานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เป็นต้น จากนั้นจึงค่อยพิจารณาคุณลักษณะด้านอื่นต่อไป

จากการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคุณลักษณะ 5 ด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน ตามสมมติฐานการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระดับงานที่แตกต่างกันทำให้มีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ระดับอายุ

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะพนักงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมที่ละคู่ ในเรื่องของระดับอายุด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 2-5

จากตารางที่ 2-5 ปรากฏผลดังนี้ พนักงานที่มีระดับอายุที่แตกต่างกัน มีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ พนักงานที่มีระดับอายุต่ำกว่า 30 ปี มีคุณลักษณะแบบแผนทางความคิดสูงกว่าพนักงานระดับอายุ 30-35 ปี และพนักงานที่มีระดับอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะแบบแผนทางความคิดสูงกว่าพนักงานระดับอายุ 30-45 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานที่มีระดับอายุ 46-50 ปี มีคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมสูงกว่าพนักงานระดับอายุ 30-35 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านการ

ตารางที่ 1 คุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามคุณลักษณะ 5 ด้าน

คุณลักษณะของพนักงาน	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลการประเมิน
ทักษะในการพัฒนาตนเอง	3.81	0.50	ค่อนข้างมาก
แบบแผนทางความคิด	3.69	0.52	ค่อนข้างมาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.54	0.57	ค่อนข้างมาก
การเรียนรู้ของทีม	3.56	0.38	ค่อนข้างมาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.31	0.44	ปานกลาง
คุณลักษณะของพนักงานโดยรวม	3.58	0.48	ค่อนข้างมาก

มีวิสัยทัศน์ร่วมสูงกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30-50 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีคุณลักษณะการเรียนรู้ของทีมนสูงกว่าพนักงานอายุ 30-40 ปี และ 46-50 ปีที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานที่มีระดับอายุ 36-40 ปี และ 46-50 ปี มีคุณลักษณะด้านความคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าพนักงาน

อายุ 30-35 ปี และ พนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านความคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าพนักงานอายุ 30-35 ปี และ 41-45 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นพนักงานที่เข้างานมาใหม่ หรือเพิ่งจบการศึกษาจึงทำให้มีแบบแผนทางความคิดมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสนใจที่จะเรียนรู้จากรุ่นพี่ที่มีการทำงาน

ตารางที่ 2 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านแบบแผนทางความคิด จำแนกตามระดับอายุพนักงานด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
แบบแผนทางความคิด	ต่ำกว่า 30 ปี	30 - 35 ปี	0.21224*	0.030
		36 - 40 ปี	0.15643	0.089
		41 - 45 ปี	0.18836	0.051
		46 - 50 ปี	0.12958	0.169
		มากกว่า 50 ปี	- 0.03874	0.705
	มากกว่า 50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.03874	0.705
		30 - 35 ปี	0.25098*	0.009
		36 - 40 ปี	0.19517*	0.032
		41 - 45 ปี	0.22710*	0.017
		46 - 50 ปี	0.16831	0.071

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามระดับอายุพนักงานการศึกษาด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	46 - 50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.18335	0.073
		30 - 35 ปี	0.22225*	0.019
		36 - 40 ปี	0.06716	0.444
		41 - 45 ปี	0.15630	0.094
		มากกว่า 50 ปี	- 0.19938*	0.047
	มากกว่า 50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.38273*	0.001
		30 - 35 ปี	0.42163*	0.000
		36 - 40 ปี	0.26655*	0.006
		41 - 45 ปี	0.35568*	0.001
		46 - 50 ปี	0.19938*	0.047

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของทีม
จำแนกตามระดับอายุพนักงานด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
การเรียนรู้ของทีม	ต่ำกว่า 30 ปี	30 - 35 ปี	0.21354*	0.004
		36 - 40 ปี	0.19650*	0.005
		41 - 45 ปี	0.09684	0.180
		46 - 50 ปี	0.17043*	0.016
		มากกว่า 50 ปี	0.07493	0.329

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านความคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามระดับอายุพนักงานด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
ความคิดอย่างเป็นระบบ	36 - 40 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.05944	0.452
		30 - 35 ปี	0.19250*	0.009
		41 - 45 ปี	0.08808	0.222
		46 - 50 ปี	0.03481	0.617
		มากกว่า 50 ปี	- 0.07703	0.321
	46 - 50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.02464	0.761
		30 - 35 ปี	0.15769*	0.036
		36 - 40 ปี	- 0.03481	0.617
		41 - 45 ปี	0.05327	0.472
		มากกว่า 50 ปี	- 0.11184	0.160
	มากกว่า 50 ปี	ต่ำกว่า 30 ปี	0.13648	0.121
		30 - 35 ปี	0.26953*	0.001
		36 - 40 ปี	0.07703	0.321
		41 - 45 ปี	0.16511*	0.044
		46 - 50 ปี	0.11184	0.160

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กันเป็นทีม หรือตามแนวทางปฏิบัติงานเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ แต่เมื่อได้เรียนรู้กันไปได้ระยะหนึ่งแล้วพนักงานดังกล่าวมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ดีแล้วจึงลดความมุ่งมั่นในงานลง หรือคิดว่าไม่จำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานเป็นทีมอีก ส่วนพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และความคิดอย่างเป็น

ระบบสูงกว่าพนักงานระดับอายุที่น้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าพนักงานที่มีระดับอายุมากกว่า 50 ปี อาจเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาคือระดับ 8 ขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้ที่มีระดับสายการบังคับบัญชาใกล้ชิดกับผู้บริหารองค์การมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจึงเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารขององค์การได้ ประกอบกับพนักงานในกลุ่มนี้จะได้รับการอบรมพัฒนา

บุคลากรเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมกับการแข่งขันเลื่อนตำแหน่งงาน จึงทำให้มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงกว่าพนักงานระดับอายุน้อยกว่า

3. ระดับงาน

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะพนักงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมที่ละคู่ ในเรื่องของระดับงานด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 6-10

จากตารางที่ 6-10 ปรากฏผลดังนี้ พนักงานที่มีระดับงานที่แตกต่างกัน จะทำให้มีคุณลักษณะพนักงานใน

องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 5 ด้าน โดย พนักงานระดับ 8-9 มีคุณลักษณะด้านทักษะในการพัฒนาตนเองสูงกว่าพนักงานที่มีระดับ 4-5 และระดับ 6-7 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานระดับ 4-5 มีคุณลักษณะด้านแบบแผนทางความคิดสูงกว่าพนักงานระดับ 6-7 ส่วน พนักงานระดับ 8-9 มีแบบแผนทางความคิดสูงกว่าพนักงานระดับต่ำกว่าระดับ 4 และระดับ 6-7 ส่วนพนักงานระดับ 10 ขึ้นไป มีแบบแผนทางความคิดสูงกว่าพนักงานระดับต่ำกว่าระดับ

ตารางที่ 6 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านทักษะในการพัฒนาตนเอง จำแนกตามระดับงานวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับงาน (I)	ระดับงาน (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
ทักษะในการพัฒนาตนเอง	ระดับ 8-9	ต่ำกว่าระดับ 4	0.18874	0.303
		ระดับ 4-5	0.19899*	0.005
		ระดับ 6-7	0.19917*	0.004
		ระดับ 10 ขึ้นไป	0.05617	0.583

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 7 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะแบบแผนทางความคิด จำแนกตามระดับงานวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับงาน (I)	ระดับงาน (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
แบบแผนทางความคิด	ระดับ 4-5	ต่ำกว่าระดับ 4	0.31545	0.088
		ระดับ 6-7	0.13811*	0.025
		ระดับ 8-9	- 0.09215	0.206
		ระดับ 10 ขึ้นไป	- 0.20330*	0.043
	ระดับ 8-9	ต่ำกว่าระดับ 4	0.40759*	0.030
		ระดับ 4-5	0.09215	0.206
		ระดับ 6-7	0.23026*	0.001
		ระดับ 10 ขึ้นไป	- 0.11116	0.294
	ระดับ 10 ขึ้นไป	ต่ำกว่าระดับ 4	0.51875*	0.010
		ระดับ 4-5	0.20330*	0.043
		ระดับ 6-7	0.34142*	0.001
		ระดับ 8-9	0.11116	0.294

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 8 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามระดับงานวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับงาน (I)	ระดับงาน (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับ 8-9	ต่ำกว่าระดับ 4	0.62722*	0.001
		ระดับ 4-5	0.37396*	0.000
		ระดับ 6-7	0.33322*	0.000
		ระดับ 10 ขึ้นไป	- 0.25915*	0.018
	ระดับ 10 ขึ้นไป	ต่ำกว่าระดับ 4	0.88636*	0.000
		ระดับ 4-5	0.63311*	0.000
		ระดับ 6-7	0.59236*	0.000
		ระดับ 8-9	0.25915*	0.018

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 9 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะการเรียนรู้ของทีม จำแนกตามระดับงานวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับงาน (I)	ระดับงาน (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
การเรียนรู้ของทีม	ระดับ 8-9	ต่ำกว่าระดับ 4	0.07392	0.601
		ระดับ 4-5	0.08416	0.126
		ระดับ 6-7	0.11987*	0.024
		ระดับ 10 ขึ้นไป	- 0.14037	0.079
	ระดับ 10 ขึ้นไป	ต่ำกว่าระดับ 4	0.21429	0.155
		ระดับ 4-5	0.22453*	0.003
		ระดับ 6-7	0.26024*	0.000
		ระดับ 8-9	0.14037	0.079

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4 ระดับ 4-5 และระดับ 6-7 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานระดับ 8-9 มีคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วมสูงกว่าพนักงานระดับต่ำกว่าระดับ 4 ระดับ 4-5 และระดับ 6-7 ส่วนพนักงานระดับ 10 ขึ้นไป มีคุณลักษณะวิสัยทัศน์ร่วมสูงกว่าพนักงานทุกๆ ระดับ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานระดับ 8-9 มีคุณลักษณะการเรียนรู้ของทีมสูงกว่าพนักงานระดับ 6-7 และพนักงานระดับ 10 ขึ้นไป มีคุณลักษณะการเรียนรู้ของทีมสูงกว่าพนักงานระดับ 4-5 และระดับ 6-7 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พนักงานระดับ 8-9 มีคุณลักษณะความคิดอย่างเป็น

ระบบสูงกว่าพนักงานระดับต่ำกว่าระดับ 4 ระดับ 4-5 และระดับ 6-7 นอกจากนี้พนักงานระดับ 10 ขึ้นไป มีคุณลักษณะความคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าพนักงานระดับต่ำกว่าระดับ 4 ระดับ 4-5 และระดับ 6-7 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานระดับ 8-9 และพนักงานระดับ 10 ขึ้นไปเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาาน มีประสบการณ์ชำนาญเฉพาะทาง ลักษณะการทำงานเป็นคณะทำงานค่อนข้างมาก และเป็นผู้ที่มีระดับชั้นสายการบังคับบัญชาใกล้เคียงผู้บริหารองค์กรมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจึงทำให้

ตารางที่ 10 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะความคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับงานวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับงาน (I)	ระดับงาน (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
ความคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับ 8-9	ต่ำกว่าระดับ 4	0.39280*	0.016
		ระดับ 4-5	0.17202*	0.007
		ระดับ 6-7	0.15584*	0.011
		ระดับ 10 ขึ้นไป	- 0.09110	0.316
	ระดับ 10 ขึ้นไป	ต่ำกว่าระดับ 4	0.48390*	0.005
		ระดับ 4-5	0.26312*	0.002
		ระดับ 6-7	0.24694*	0.003
		ระดับ 8-9	0.09110	0.316

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะด้านทักษะในการพัฒนาตนเองจำแนกตามระดับการศึกษาด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
ทักษะในการพัฒนาตนเอง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	- 0.10499	0.138
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.24471*	0.003
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.10499	0.138
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.13971*	0.021
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.24471*	0.003
		ปริญญาตรี	0.13971*	0.021

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารองค์กรได้ ประกอบกับได้รับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้ารับการแข่งขันในการเลื่อนระดับงาน จึงทำให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีคุณลักษณะด้านทักษะในการพัฒนาตนเอง แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม ความคิดอย่างเป็นระบบ สูงกว่าพนักงานระดับอื่นๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

4. ระดับการศึกษา

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะพนักงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมที่ละคู่ ในเรื่องของระดับการศึกษาด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 11-14 จากตารางที่ 11-14 ปรากฏผลดังนี้ พนักงานที่มี

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะทำให้มีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างเห็นได้ชัดเจน ใน 4 ด้าน จากทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านทักษะในการพัฒนาตนเอง แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และความคิดอย่างเป็นระบบ ยกเว้นการเรียนรู้ของทีม โดย พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานระดับปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ในด้านทักษะในการพัฒนาตนเอง และความคิดอย่างเป็นระบบ

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า

ตารางที่ 12 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะแบบแผนทางความคิด จำแนกตามระดับการศึกษาด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
แบบแผนทางความคิด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	- 0.21447*	0.004
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.29298*	0.001
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.21447*	0.004
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.07851	0.210
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.29298*	0.001
		ปริญญาตรี	0.07851	0.210

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามระดับการศึกษาด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	- 0.17360*	0.032
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.30841*	0.001
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.17360*	0.032
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.13481	0.050
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.30841*	0.001
		ปริญญาตรี	0.13481	0.050

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่สำหรับคุณลักษณะความคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาด้วยวิธี LSD

คุณลักษณะ	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Sig.
ความคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	- 0.10089	0.110
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.25713*	0.000
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.10089	0.110
		สูงกว่าปริญญาตรี	- 0.15623*	0.004
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.25713*	0.000
		ปริญญาตรี	0.15623*	0.004

* หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปริญญาตรี ในด้าน แบบแผนทางความคิด และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษาต่อของพนักงานเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่บ่งชี้ได้ว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีความต้องการที่จะไฝหาความรู้ และการศึกษาต่อไม่ว่าจะเป็นสาขาใด เช่น วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ บัญชี ฯลฯ ต่างก็ช่วยพัฒนาให้เกิดทักษะในสาขานั้นๆ ทำให้พนักงานมีความคิดเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น ดังนั้น พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าในองค์กรนี้จึงมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะสูงกว่าพนักงานที่มีระดับศึกษาน้อยกว่า

5. ปัจจัยอื่น ๆ

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพและระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้พนักงานมีคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่ว่าเป็นเพศชายหรือเพศหญิง สถานภาพใดก็ตาม หรือมีระยะเวลาปฏิบัติงานนานเท่าใดก็ตาม ไม่มีผลต่อคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่า คะแนนค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของพนักงานใน กฟผ.จะแสดงในระดับ "ค่อนข้างมาก" เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานในองค์กรแห่งนี้มีลักษณะของการเป็นพนักงานตามแนวคิดของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้นั้น ไม่ได้มีจุดจบหรือจุดสิ้นสุดของการพัฒนาหากแต่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยกล่าวว่า "เป็นการเดินทาง" มิใช่เป็น "จุดหมายปลายทาง" ดังนั้น ถึงแม้ว่าระดับคุณลักษณะของพนักงานในองค์กรนี้ จะอยู่ในระดับปานกลางและค่อนข้างมากแล้วก็ตาม ก็ยังคงสามารถพัฒนาต่อไปได้อีกมาก

1. ข้อเสนอแนะองค์กร

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่ให้มีความรู้ ความสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน

จากพนักงานอาวุโส ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานอาวุโสมีการถ่ายทอดความรู้เพื่อการเชื่อมต่อบริบทการทำงาน เพื่อไม่ให้ประสบกับปัญหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะทำการผลักดันแนวคิดการพัฒนาคนจากผู้บริหารในระดับนี้หรือให้คนกลุ่มนี้เป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

จากผลการศึกษาเรื่องระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้หรือศึกษาต่อ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมอันจะเป็นทักษะสำคัญที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรในที่สุด ซึ่งกิจกรรมที่สนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีความสามารถและทักษะ เช่น การมอบทุนการศึกษา มอบทุนงานวิจัย จัดอบรมหลักสูตรทางวิชาชีพต่างๆ ให้กับพนักงาน การอบรมหลักสูตรความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ รวมทั้งหลักสูตรด้านจริยธรรม คุณธรรม เป็นต้น และในการจัดอบรมพัฒนาพนักงานคนหนึ่งๆ ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการติดตามผลเพื่อให้การเรียนรู้พัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องประยุกต์ทฤษฎีและการปฏิบัติจริงขององค์กร ให้เข้ากันได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สำคัญคือองค์กรต้องมีพนักงานกลุ่มหรือทีมที่มีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และจัดการความรู้ที่ได้มานั้นให้เป็นระบบความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้นำ และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะสร้างบรรยากาศ กิจกรรม และอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2. ข้อเสนอแนะทางการศึกษา

สำหรับในการศึกษาครั้งต่อไป อาจจะทำการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การสื่อสารในองค์กร การถ่ายโอนความรู้ เป็นต้น (Sudharatna, Y. และ L. , Li, 2004) เพื่อขยายผลการศึกษาให้กว้างยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังควรศึกษาเรื่องนี้กับพนักงานกลุ่ม
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังกัดในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อ
ประโยชน์ในการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาองค์กร
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

นันทยา กัลยาศิริ. 2548. องค์กรเอื้อการเรียนรู้. สำนัก
พัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนพัฒนาเทคโนโลยี
การเผยแพร่และฝึกอบรม กรมส่งเสริมการเกษตร.
เรียบเรียงจาก อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง.
ยุพร ศุภรัตน์. 2549. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น
องค์กรเพื่อการเรียนรู้. วารสารทรัพยากรมนุษย์ ปีที่
2 ฉบับที่ 1. สถาบันทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
วิศิษฐ์ ชวงค์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
สู่บ้านใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
พลเรือน.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพ
มนุษย์ด้วย Competency Based Learning. พิมพ์
ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.

Senge , P.M. 1990. The Fifth Discipline: The art and
practice of the learning organization. London: Cen-
tury Press.

Sudharatna, Y. and L. Li. 2002. Learning Organization
Characteristics Contributed to Its Readiness-to-
Change: A Study of the Thai Mobile Phone
Service Industry. Managing Global Transitions
2(2): 163-178.

Sudharatna, Y. 2004. Towards a Stage Model of
Learning Organization Development. Adelaide
Graduate School of Business. Adelaide, University
of Adelaide: 238