

การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Study of Personnel's Attitudes and Organizational Factors to Develop into a  
Learning Organization  
Case Study of The First Line Manager of The Mass Rapid Transit Authority of Thailand  
(MRTA)



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนา สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับ ต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
โดย	น.ส.กฤตยา อินทรวีเชียร
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วงอร พัวพันสวัสดิ์)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กฤตยา อินทรวีเชียร : การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.). ( A Study of Personnel's Attitudes and Organizational Factors to Develop into a Learning Organization Case Study of The First Line Manager of The Mass Rapid Transit Authority of Thailand (MRTA)) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ชฎิล โจนานนท์

ภายใต้สถานการณ์ Digital Disruption การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนทำให้องค์กรอยู่รอดการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เป็นตัวอย่างรัฐวิสาหกิจไทยที่ต้องปรับตัว โดยทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นถือมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการของPeter Senge

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่าผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. มีทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงมาก ปัจจัยองค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ได้สะท้อนว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้พบกลยุทธ์แนวทางการพัฒนา รฟม. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ข้อ ได้แก่ (1) ส่งเสริมทักษะทางด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร (2) ส่งเสริมการถ่ายทอดและถ่ายโอนงานด้านวิศวกรรมระบบรางจากภาคเอกชน (3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรองรับความเสี่ยงในการทำงาน (4) ผู้บริหารองค์กรต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจทิศทางการพัฒนาขององค์กร (5) ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ (6) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (7) การทำงานเป็น Agile Organization และ (8) จัดตั้ง Intelligent Unit ด้านพัฒนาธุรกิจและด้านวิศวกรรมระบบราง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380005624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Learning Organization, Attitudes, Organizational Factors, First Line  
Manager

Kittaya Intharawichian : A Study of Personnel's Attitudes and Organizational  
Factors to Develop into a Learning Organization Case Study of The First Line  
Manager of The Mass Rapid Transit Authority of Thailand (MRTA). Advisor: CHADIN  
ROCHANANONDA, Ph.D.

Under the Digital Disruption situation, being a learning organization is what makes the organization survive. The Mass Rapid Transit Authority of Thailand (MRTA) is an example of a Thai state enterprise that has to adapt. The attitude of the first line manager is one of the most crucial parts to drive the company towards becoming a learning organization based on The Fifth Discipline of Peter Senge.

The results from quantitative analysis indicate that the MRTA's first line manager had a high level of attitude towards being a learning organization. Moreover, it also reveals that leaders, organizational culture, knowledge management and utilizing of information technology are the organizational factors that correlated with the attitude level of first line manager towards being a learning organization of MRTA. The interview results of middle and top management reflect that leader plays an important role in driving the company to be a learning organization.

From the TOWS Matrix analysis, 8 strategies were suggested for developing MRTA to be a learning organization consisting of (1) promote the personnel's technology skill (2) promote conveying and transferring railway engineering work from private company (3) apply technology to assess and cope with the operational risks (4) the organization's managers must communicate and create an understanding of the development direction of the organization (5) promote integrated work (6) develop the organization's knowledge management system (7) work as the Agile Organization and (8) establish an Intelligent Unit on business development and railway engineering field.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ชฎิล โรจนานนท์ ผู้ที่เป็นที่ปรึกษาที่ให้ความใส่ใจและทุ่มเทแก่ลูกศิษย์คนนี้เป็นอย่างมาก ขอขอบคุณอาจารย์ที่ให้คำแนะนำ ติดตาม ช่วยคิด ช่วยแก้ไขอยู่เสมอจนทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่คิดไว้ได้

ขอขอบคุณพี่ ๆ รพม. ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก ขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ เพื่อน ๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รพม. ทุกท่านคอยสนับสนุนให้คำปรึกษาและให้ช่วยเหลืออย่างเต็มใจทุก ๆ ครั้ง

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตกลุ่มสารนิพนธ์อาจารย์ ชฎิล โรจนานนท์ และเพื่อน ๆ นิสิต รพ.ม. รุ่นที่ 53 ที่คอยให้กำลังใจ แลกเปลี่ยนความเห็น และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้เสมอและคอยรับฟังในทุก ๆ เรื่องตั้งแต่วันแรกที่เรียนจนถึงวันนี้

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นความภูมิใจเล็ก ๆ ของผู้วิจัยที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะการสนับสนุนจากทุก ๆ คน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วยนะคะ

กฤตยา อินทรวีเชียร

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 สมมุติฐานการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.7 นิยามคำศัพท์.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1.1 องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization).....	7
2.1.2 แนวการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
2.1.3 ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	20

2.1.4 แนวคิดในการแบ่งองค์ประกอบขององค์กรตามระดับของสมาชิกในองค์กร .....	24
2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.).....	28
2.2.1 โครงสร้างองค์กร .....	29
2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร.....	32
2.2.3 นโยบายด้านการจัดการความรู้.....	34
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
2.4 กรอบความคิดการวิจัย.....	38
บทที่ 3 วิธีการศึกษาวิจัย .....	39
3.1 วิธีการศึกษา.....	39
3.2 ประชากรศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	41
3.4 วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล .....	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ .....	46
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	46
4.2 ระดับความคิดเห็นตามปัจจัยองค์กร.....	52
4.3 ระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	56
4.4 การทดสอบสมมติฐาน.....	61
4.5 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	80
4.6 การวิเคราะห์ SWOT การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม.....	92
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	93
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	93
5.2 การอภิปรายผล.....	99
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	105



บรรณานุกรม .....	112
ภาคผนวก .....	114
ประวัติผู้เขียน .....	125



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	12
ตารางที่ 2.2 รายการสรุปรวมตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
ตารางที่ 2.3 การจำแนกฝ่าย/สำนักสายงานตามการปฏิบัติงานของ รพม.....	31
ตารางที่ 2.4 รายละเอียดค่านิยมและพฤติกรรมของค่านิยมของ รพม.....	32
ตารางที่ 2.5 การจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานรายปีของ รพม.....	36
ตารางที่ 3.6 การสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสายงาน .....	40
ตารางที่ 3.7 การอธิบายการแปลผล .....	42
ตารางที่ 3.8 การสรุปสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน .....	45
ตารางที่ 4.9 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	46
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของอายุการปฏิบัติงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของจำนวนครั้งที่เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รพม. ....	48
ตารางที่ 4.12 จำนวนและค่าร้อยละของอายุการปฏิบัติงานและจำนวนครั้งที่เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย ภายใน รพม. ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
ตารางที่ 4.13 ร้อยละระดับความเห็น ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์กรของ ผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามรายด้าน.....	52
ตารางที่ 4.14 ร้อยละระดับทัศนคติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากร ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามรายด้าน.....	56
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามเพศ.....	62

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Tests) ระหว่างผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ที่มีอายุแตกต่างกัน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ .....	64
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามระดับการศึกษา .....	66
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	67
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามสายงาน.....	69
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Tests) ระหว่างผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ที่มีอายุแตกต่างกัน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด.....	70
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามกลุ่มสายงาน .....	72
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน.....	73
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย .....	74
ตารางที่ 4.25 การทดสอบสมมติฐานของปัจจัยองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	76
ตารางที่ 4.26 ตารางสรุปความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge .....	80

ตารางที่ 4.27 ตารางสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.  
ในระดับบุคคล.....82

ตารางที่ 4.28 ตารางสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.  
ในระดับกลุ่ม.....88

ตารางที่ 4.29 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ....92

ตารางที่ 5.30 ตารางการวิเคราะห์ SWOT Analysis และวิเคราะห์ TOWs Matrix ..... 103

ตารางที่ 5.31 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Challenges : SC) ..... 104



## สารบัญรูปร่าง

### หน้า

รูปร่างที่ 1.1 ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ CBEs ของ รพม. ปีงบประมาณ 2564 หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” .....	3
รูปร่างที่ 2.2 ระดับวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990) .....	16
รูปร่างที่ 2.3 แผนภูมิองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
รูปร่างที่ 2.4 แสดงระดับและทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร .....	26
รูปร่างที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของ รพม.....	29
รูปร่างที่ 2.6 MRTA Value Chain.....	30
รูปร่างที่ 4.7 กรอบการวิจัย .....	50
รูปร่างที่ 4.8 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กร ของผู้บริหาร ระดับต้นของ รพม. ....	55
รูปร่างที่ 4.9 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. 60	
รูปร่างที่ 5.10 สมการของความไว้วางใจ (The Trust Equation) ของ Charles H. Green.....	108
รูปร่างที่ 5.11 ความเชื่อมโยงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ตามแนวคิดระดับวินัย 5 ประการของ Peter Senge .....	109
รูปร่างที่ 5.12 Eisenhower Matrix.....	110

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบรัฐวิสาหกิจที่มีภาระหน้าที่ในการจัดให้มีและให้บริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน โดยมีลักษณะประกอบกิจการในเชิงธุรกิจมุ่งแสวงหากำไร เป็นองค์กรที่พึ่งพาตนเองได้ และมีความคล่องตัวในการตอบสนองกับความต้องการของผู้ใช้บริการ แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ รวมทั้ง รฟม. ต่างประสบกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว (Digital Disruption) ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็คือ การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะขององค์กรที่จัดระบบในองค์กรให้สามารถปรับตัวในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งตามทฤษฎี (Peter Senge, 1990) จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ได้กล่าวว่า วินัยที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่

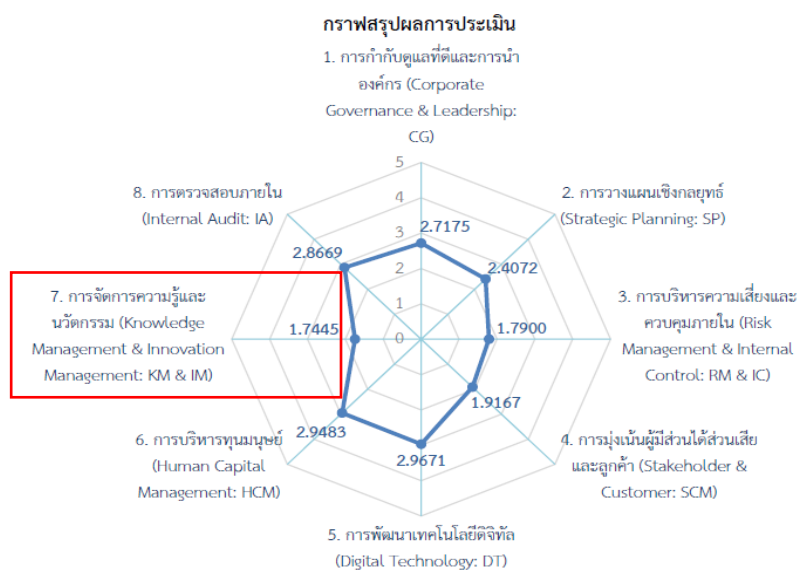
1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ บุคลากรสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ในภาพรวมและส่วนย่อย ซึ่งส่งผลให้บุคคลเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ บุคลากรสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อยกระดับศักยภาพของตนเอง
3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) คือ บุคลากรมีมุมมองที่เปิดกว้างและมีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ วิสัยทัศน์ของบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การเน้นการทำงานเป็นทีม เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกัน

ซึ่งการที่ รฟม. จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดดังกล่าว บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ประการจึงเป็นที่มาของศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับต้นที่ถือเป็นส่วนสำคัญในการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อทราบถึงทัศนคติของบุคลากรแล้ว การศึกษาถึงปัจจัยสำคัญขององค์กรในการส่งเสริมทัศนคติบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นหนึ่งกลไกที่จะช่วยพัฒนาทัศนคติของบุคลากรได้ตรงจุดมากขึ้น

การที่บุคลากร รพม. ที่มีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพผ่านการปฏิบัติงาน ตลอดจนถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในกลุ่มพนักงาน จนนำไปสู่การสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารของ รพม. จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยมีนโยบายและแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) ตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และส่งเสริมการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน”

โดยการพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น จึงถือเป็นงานที่ทำหายของ รพม. โดยเฉพาะส่วนงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรทราบวาระระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติในการใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพราะข้อมูลดังกล่าวถือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำเอามากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นให้มีทัศนคติในเชิงการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนางานของตน เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงานและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม จากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers (CBEs) ของ รพม. ที่กำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มากำกับดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ ในหัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” พบว่า ในปีงบประมาณ 2563 ผลการประเมินอยู่ที่ 1.4523 และในปีงบประมาณ 2564 อยู่ที่ 1.7445 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนผลการประเมินที่น้อยที่สุดจากทั้ง 8 ด้านการประเมินภายใน รพม. และเมื่อเปรียบเทียบกับเฉพาะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมระหว่างหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในปีงบประมาณ 2563 รพม. อยู่ในลำดับที่ 24 จากทั้งหมด 52 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ



รูปภาพที่ 1.1 ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ CBEs ของ รพม.  
ปีงบประมาณ 2564 หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้นจึงต้องเริ่มต้นจากระดับบุคลากร เพราะบุคลากรถือเป็นต้นกำเนิดขององค์ความรู้ เพราะในบุคลากรมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) ในองค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อนต่อไปในอนาคต โดยต้องมีการฝึกอบรม พัฒนาด้านทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมเสียก่อนที่จะลงมือเปลี่ยนแปลงระบบอื่น ซึ่งตามหลักแนวคิดการแบ่งองค์ประกอบขององค์กรตามระดับของสมาชิกในองค์กรของ KATZ&KAHN “ผู้บริหารระดับต้น” ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรในการเป็นผู้ที่รับและแปลงนโยบายให้มีผลในเชิงปฏิบัติ อีกทั้งมีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมาก เพราะฉะนั้นทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานปฏิบัติการในภาพรวมขององค์กรให้มีลักษณะที่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงการพัฒนารการเรียนรู้ในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้

อีกทั้งนอกเหนือจากตัวของบุคลากรแล้ว ปัจจัยที่สนับสนุนบุคลากรให้มีทัศนคติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มากขึ้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรหลายประการ ได้แก่ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งจากแนวคิดของ (Robbin Stephen P. and Mary Coulter, 2005) และวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ (คณิตศร บุญทวีวัฒน์, 2556) ศึกษามิติวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (วรรณธรรม พงษ์สีชมพู,



2555, 2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยการจัดการความรู้

จากความเป็นมา แนวคิด และงานวิจัยตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นเรื่องที่สำคัญและมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในการมุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนา รฟม. มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามเป้าหมายจนสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนสามารถต่อยอดสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่รองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของธุรกิจขนส่งมวลชน นโยบายภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัล ความท้าทายใหม่ ๆ รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ศึกษาระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร
- 2) ปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ส่งเสริมทัศนคติบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1) สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม.

### 1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1) ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. รวมถึงศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

2) ขอบเขตด้านพื้นที่และเวลาในการศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รพม.) โดยมุ่งเน้นศึกษาทัศนคติของบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ระหว่างเดือนเมษายน - มิถุนายน พ.ศ. 2565

3) ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ประกอบด้วย

3.1) ผู้บริหารระดับต้นของ รพม. (ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า (ระดับ 7 - 10)) ซึ่งดำเนินการสำรวจและศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว จำนวน 85 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

3.2) ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14)) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน จาก 5 สายงานตามสายงานการปฏิบัติงาน ได้แก่

- (1) สายงานนโยบายและแผน
- (2) สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า
- (3) สายงานกฎหมาย
- (4) สายงานพัฒนาธุรกิจ
- (5) สายงานบริหารงานทั่วไป

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อทราบถึงระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นและอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

2) ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) ทำให้ได้แนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.7 นิยามคำศัพท์

1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบในองค์กรให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มาเป็นกลไกสำคัญมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ทีมงาน และองค์กร ด้วยการสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน อีกทั้ง สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายโอนประสบการณ์ร่วมกันและสามารถจัดสรรความรู้ไปใช้ใน งานต่าง ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงาน และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

2) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง บุคคลมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยได้เป็นอย่างดี ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อนหรือแก้ปัญหาเชิงรุกด้วยการบูรณาการความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร โดยเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) ซึ่งทำให้ระบบเปลี่ยนแปลงได้

3) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคคลสนใจและมีความเพียรพยายามใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศและต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ และความชำนาญจนสามารถนำความรู้มาพัฒนางานของตนและองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง บุคคลมีแนวคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจตามประสบการณ์ มีพื้นฐานของการมีวิสัยภาวะ โดยสามารถแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการร่วมกัน และวิสัยทัศน์ของบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วทุกคนรวมพลังผลักดันให้ภาพนั้นเกิดขึ้น

6) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง ในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างเพื่อความสามารถของทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ได้

7) ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรโดยผู้บริหารในระดับนี้จะทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการในหน่วยงาน เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติมากที่สุด

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นความรู้พื้นฐาน กรอบแนวคิด และออกแบบการวิจัยครั้งนี้ โดยได้ทำการศึกษาหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1.2 แนวการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.4 การแบ่งองค์ประกอบขององค์กรตามระดับของสมาชิกในองค์กร

#### 2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

2.2.1 โครงสร้างองค์กร

2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

2.2.3 นโยบายด้านการจัดการความรู้

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 กรอบความคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)

###### 1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(Peter Senge, 1990) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถเพื่อสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง ปรับรูปแบบการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และเพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้นจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

(Marquardt, 1994) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เป็นการเรียนรู้ในระดับรายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนให้บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความตระหนักถึงเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(บุญส่ง หาญพานิช, 2546) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีสมรรถนะ โดยการให้ทุกคนทำงานร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนพัฒนาความคิด สรรค์สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและอย่างมีวิจารณ์ญาณ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเกิดการพัฒนากิจการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(พจน์ สะเพียรชัย, 2546) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกันและใฝ่เรียนรู้อย่างมีพลัง มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้และการใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งองค์กรต้องมีการส่งเสริมบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือบริษัทให้เกิดการเรียนรู้ขณะทำงาน คือ การเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

(วิจารณ์ พานิช, 2555) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ไม่อยู่นิ่ง มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยมีบุคลากรเป็น "ผู้เรียนรู้" โดยเกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้ร่วมกันผ่านการทำงาน และประสบการณ์

(ชนันภรณ์ อารีกุล, 2563) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดบุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ และองค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายโอนความรู้ระหว่างซึ่งกันและกัน และสามารถจัดสรรความรู้ไปใช้ในงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรต่อไปได้

(ผศ.ดร. สุทธิพันธ์ ชื่นชม, 2564) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นพลวัตเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร อีกทั้ง มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดระบบในองค์กรให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มาเป็นกลไกสำคัญมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ทีมงาน และองค์กร ด้วยการสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน อีกทั้ง สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายโอนประสบการณ์ร่วมกันและสามารถจัดสรรความรู้ไปใช้ในงานต่าง ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงานและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

## 2) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญในการยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

(Peter Senge, 1990) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การสร้างวินัยข้อนี้เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ โดยการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพย่อย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ของความคิด และขององค์กรได้

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งคิดและเก่งทำ กล่าวคือ ความเพียรพยายามในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ และมีปฏิภาณไหวพริบ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ให้เท่าทันต่อสถานการณ์และต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็กจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา อาจารย์ เพื่อนร่วมงานและองค์กร ดังนั้น พื้นฐานของการมีวุฒิภาวะ คือ การมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเรื่องงานหรือกิจกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ กล่าวคือ ก่อนที่เริ่มกระบวนการทำงานหรือการวางแผนต่าง ๆ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน และขั้นถัดมาในการกำหนดรายละเอียดแผนงานต้องคำนึงอยู่เสมอว่าดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมงานต้องมีตระหนักร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไรและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างการพัฒนาที่ดีขึ้นให้กับองค์กรได้ จิตสำนึกเช่นนี้ทำให้คนในองค์กรมีความใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานได้เป็นอย่างดี

(Ulrich D., 1993) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบมี 6 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งปันความรู้สึคนึกคิด (Create a Shared Mindset) การที่สมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) มีความเป็นหนึ่งเดียวกันในเรื่องเป้าหมายวัตถุประสงค์หลัก และกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยสังเกตได้จากการแบ่งปันความรู้สึคนึกคิด เช่น การตัดสินใจขององค์กร (Make Decision) การแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) การจัดการคน (Managing People) และการจัดสรรงาน (Allocating Work) เป็นต้น ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึคนึกคิดมีแนวโน้มที่จะแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีคุณลักษณะเช่นนี้

2. การใช้ความสามารถและทักษะ (Generate Competencies) เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร (Organizational Competitiveness Profiles) ซึ่งรวมถึงการประเมินความสามารถขององค์กรด้วย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ/หรือความสามารถของแต่ละคนหรือกลุ่มในองค์กร รวมถึงการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เช่น การลงทุนอบรมหรือจำนวนบุคคลที่มีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (Ensure Consequences) ผลลัพธ์อาจเป็นการจัดการในระดับทั่วไป โดยติดตามคุณค่าเพิ่มของคน (Value Added) สามารถวัดได้จากทรัพยากรที่ได้ (Output) และทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) การสร้างหน่วยวัดคุณค่าเพิ่มของคนเป็นสิ่งสำคัญต่อโครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร ถ้าองค์กรมีต้นทุนพนักงานสูงกว่าต้นทุนค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ผู้บริหารควรมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น

4. การใช้กลไกการควบคุม (Install Governance Mechanisms) การควบคุมองค์กรเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมบุคคลากรแต่ละคนในองค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เช่น โครงสร้างองค์กร การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการข้อมูล โดยทั่วไปแล้ว หากจำนวนระดับชั้นบังคับบัญชาน้อยจะมีการกระจายอำนาจมายังพนักงานในระดับต้นและมีการตัดสินใจที่รวดเร็วมากขึ้น

5. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Develop a Capacity for Change) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากระยะเวลาการอบรมพัฒนา ระยะเวลาทบทวนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้งระยะเวลาในการผลิต (Cycle Time) ซึ่งระยะเวลาการผลิตมักถูกเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ อยู่บ่อยครั้ง

6. การแบ่งปันความเป็นผู้นำภายในองค์กร (Share Leadership Throughout the Organization) ความสามารถของผู้นำองค์กรเห็นได้โดยตรงจากความมุ่งมั่นของคนในองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนทางอ้อม เช่น การที่พนักงานตอบสนองต่อผู้นำและความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร อัตราการเข้าออกจากงาน การขาดงาน ความขัดข้องใจในงาน หรือการวิพากษ์วิจารณ์ของแต่ละคน

(Marquardt, 1996) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นหัวใจสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องทำให้เกิดขึ้นในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรหลายประการ ได้แก่

(1) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะบรรลุให้สำเร็จร่วมกัน

(2) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความคิด ความเชื่อ และวิธีการปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร

(3) กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการออกแบบวิธีการที่เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในอนาคต

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดพื้นที่และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปสู่การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคม ตลอดจนมีเครือข่ายทางความสัมพันธ์ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาเป็นทีมกับพนักงาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สอนและพี่เลี้ยงในการทำงานให้กับพนักงาน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งการเก็บรวบรวมและการจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนองค์ความรู้ และการพัฒนาความรู้ที่ต่อเนื่องจนเกิดความรู้ขึ้นในองค์กร

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการที่องค์กรมีการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับบุคลากรทุกระดับและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

โดยสามารถสรุปการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. เพื่อทราบถึงความพร้อมของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น ได้ดังนี้



ตารางที่ 2.1 สรุปลงค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
Peter Senge (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)</li> <li>• การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)</li> <li>• การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)</li> <li>• การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</li> <li>• การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)</li> </ul>
Dave Ulrich (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแบ่งปันความรู้สึกนึกคิด (Create a Shared Mindset)</li> <li>• การใช้ความสามารถและทักษะ (Generate Competencies)</li> <li>• การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (Ensure Consequences)</li> <li>• การใช้กลไกการควบคุม (Install Governance Mechanisms)</li> <li>• การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Develop a Capacity for Change)</li> <li>• การแบ่งปันความเป็นผู้นำภายในองค์กร (Share Leadership Throughout the Organization)</li> </ul>
Marquardt (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)</li> <li>• การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)</li> <li>• การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment)</li> <li>• การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</li> <li>• การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)</li> </ul>

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาทัศนคติของบุคลากรผ่านแนวคิดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Peter Senge, 1990) จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เนื่องจากแนวคิดนี้มีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับเป็นวงกว้าง ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้ประยุกต์ใช้นำแนวคิดดังกล่าวไปต่อยอดในการศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดของคุณลักษณะของบุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหัวข้อถัดไป

### 3) คุณลักษณะของบุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Peter Senge, 1990) อ้างอิงจาก (ผศ.ดร. สุทธิพันธ์ ชื่นชม, 2564) ระบุว่า รากฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากร ซึ่งการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องมีการส่งเสริมให้เกิดแบบแผนในการคิดแบบใหม่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสร้างปณิธานและเป็นคนบุคลิกที่รู้วิธีในการเรียนรู้ ดังนั้น คุณลักษณะของบุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ พึงมี ได้แก่

1. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการทำความเข้าใจเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ของกัน จนเกิดความเข้าใจทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยได้ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนและองค์กรภายนอก ทำให้บุคคลเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ และผู้อื่น โดยเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) ซึ่งทำให้ระบบเปลี่ยนแปลงได้ เพราะช่วยแก้ปัญหาคอขวดหรือแก้ปัญหาลูกศรด้วยการบูรณาการความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร

การคิดเชิงระบบหรือมองแบบองค์รวมเป็นส่วนสำคัญสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม การเปลี่ยนจากการมองมนุษย์เป็นคนไม่มีประโยชน์เป็นมนุษย์ที่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นการสร้างสรรค์อนาคต

แนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การคิดเชิงระบบ ได้แก่

- มองแบบองค์รวมด้วยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เพื่อเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและสร้างอนาคตขององค์กร
- มองเห็นความสัมพันธ์ภายในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียงลำดับความสำคัญของงาน
- เข้าใจความแตกต่างของพฤติกรรมของบุคคล มองข้ามความผิดพลาด ส่งผลให้เข้าใจถึงปัญหาสำคัญของงาน
- เข้าใจแรงต้านทานที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น
- เข้าใจพฤติกรรมการป้อนกลับเสริมแรงซึ่งส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร ควรมีกระบวนการเสริมแรงพฤติกรรมการป้อนกลับเชิงบวก เพื่อกระตุ้นและสร้างกำลังใจที่ตรงกับความต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ บุคลากรสนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ และความชำนาญที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

บุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จูงใจมีทักษะและความเชี่ยวชาญ และนำความรู้มาพัฒนางานของตนและองค์กร อีกทั้งมีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่นในหลักการและเหตุผลเพื่อพัฒนาตนเองในหน้าที่ความรับผิดชอบ

คุณสมบัติของบุคคลที่จะสร้างความรู้

- ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดความพยายามค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อสู่มาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น
- มีความเต็มใจในการเรียนรู้จากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

- เปิดใจในการรับเอาแนวความคิดของบุคคลอื่น หรือกระบวนการทำงานขององค์กรอื่นมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนเอง
- มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานและใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย
- มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงเพราะมาจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด โดยจะทำให้บุคคลรับรู้ผลกระทบที่มีต่อองค์กร และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้หรือสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่

- สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นภาพในอนาคตที่ต้องการให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ใช้พลังสร้างสรรค์วิสัยทัศน์องค์กรให้เป็นจริงโดยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ไม่ให้เกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์
- บริหารความขัดแย้งทางความคิด ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแรงจูงใจและความตั้งใจไปสู่ความสำเร็จ
- อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยให้ความสนใจในข้อจำกัดหรือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งบุคคลที่มีความรอบรู้จะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์
- เรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก ความตั้งใจในการเรียนรู้ บุคคลที่มีความรอบรู้สามารถทำงานและแก้ปัญหาให้สำเร็จได้ด้วยจิตใต้สำนึกอัตโนมัติ และการกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

3. การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคล ซึ่งความคิดความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยสามารถแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

ในกระบวนการคิดของบุคคลนั้น เริ่มต้นจากการได้รับข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ แล้วนำมาคิดโดยอาศัยทักษะในการคิด เช่น การสรุปความ การวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การตั้งสมมติฐาน เป็นต้น และลักษณะการคิด เช่น การคิดเชิงบวก การคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่บทสรุป

แบบแผนความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือการก้าวไปสู่มาตรฐานใหม่ ผู้บริหารต้องมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และสร้างบรรยากาศในการพัฒนาองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือการทำให้บุคลากรทุกคนขององค์กรมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการร่วมกัน และวิสัยทัศน์ของบุคลากรต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วทุกคนรวมพลังผลักดันให้ภาพนั้นเกิดขึ้น

แนวปฏิบัติในการการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่

- สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อให้เห็นคุณค่า วิสัยทัศน์เชิงบวกสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติไปในทางเดียวกัน และมีพลังในการสร้างสรรค์งานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

- เผยแพร่วิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

- สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นมีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรควรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้มีความเป็นไปได้ อีกทั้งสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

- บุคลากรมีโอกาสพบปะพูดคุย เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน

- สรรหาทรัพยากรที่แก้ความกังวลของบุคลากร เช่น เวลา เงิน การสนับสนุน เป็นต้น

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ สมาชิกของทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกัน โดยสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อความสามารถของทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ได้

แนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่

- จัดการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นต่าง ๆ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล อีกทั้งช่วยเพิ่มศักยภาพของทีมงานให้เห็นถึงความแตกต่างของมุมมอง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง และเป็นการฝึกการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยอาศัยการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ

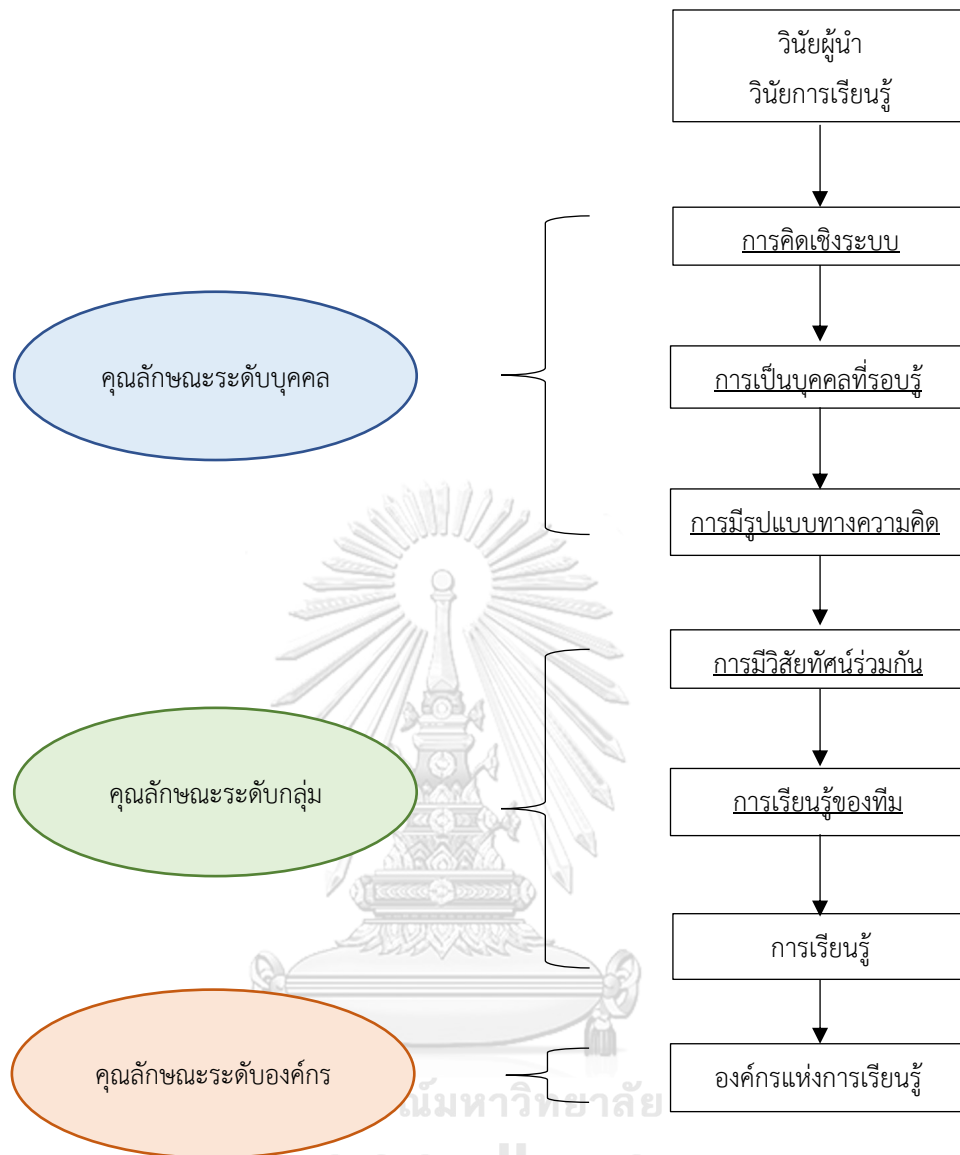
- การสร้างพลังขับเคลื่อนจากการเรียนรู้และสร้างผลงานจากความขัดแย้งทางความคิด โดยการทบทวนหาเหตุผลร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดพลังความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงานที่ดี

- เรียนรู้สภาพความเป็นจริง มีการพูดคุยอย่างเปิดเผยและจริงใจ ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ของทีมงาน

- เรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกันและใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีจุดมุ่งหมายของทีมที่ชัดเจน เหมาะสม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม มีการสื่อสารภายในที่ดีและทั่วถึง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้สำเร็จ

คุณลักษณะของบุคคลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของ (Peter Senge, 1990) สามารถแบ่งออกคุณลักษณะออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่



รูปภาพที่ 2.2 ระดับวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990)

ที่มา : (ผศ.ดร. สุทธินันท์ ชื่นชม, 2564) องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากรูปภาพที่ 2.2 ผู้วิจัยสามารถอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจได้ว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากระดับบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การคิดเชิงระบบ คือ บุคลากรต้องเข้าใจบริบทขององค์กรว่ามีบทบาท หน้าที่หลักเป็นอย่างไร ตระหนักถึงโครงสร้างขององค์กรว่าส่วนงานใดเป็นหลัก ส่วนงานใดสนับสนุน และทราบถึงปัจจัยที่เป็นความท้าทายขององค์กร และรู้ว่าส่วนงานของตนเองทำอะไรถึงจะส่งผลดีตามเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นเมื่อบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทราบถึงหน้าที่ของตนเองในองค์กรดีแล้วก็ยอมไปสู่อะไรก็ตามที่ตนเองต้องทำอย่างเต็มที่โดยไม่ย่อท้อ ทำให้เกิดความกระตือรือร้นและต้องการพัฒนางานของ

ตนเองให้มีผลผลิตภาพที่ดีขึ้น นำไปสู่ในขั้นต่อไปด้านที่ 2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ บุคลากรสนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อต่อยอดงานของตนเอง จนนำไปสู่มาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ เมื่อเกิดความรอบรู้ในงานของตนเองแล้ว นำไปสู่ด้านที่ 3 การมีรูปแบบทางความคิด คือ บุคลากรนำความรู้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ภายในส่วนงานของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และพิสูจน์ตามข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้ข้อสรุปกรอบแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน จนนำไปสู่ระดับกลุ่ม เมื่อแต่ละส่วนงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของตนเองดีแล้วก็เกิดการรวบรวมและหาทิศทาง เป้าหมายขององค์กรร่วมกันจนนำไปสู่ด้านที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรและบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้การดำเนินการตามนโยบายขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ลดการเกิดแรงต่อต้านจากบุคลากรภายใน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากรก็จะหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ และนำไปสู่ด้านที่ 5 การเรียนรู้ของทีม คือ บุคลากรจะมีความสามัคคีในทีม ร่วมมือกันพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าของงาน สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ได้ นำไปสู่บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม จนในที่สุดเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และองค์กรสามารถปรับตัวในทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นด้วย

### 2.1.2 แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

(พยัต วุฒิมรงค์, 2562) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างฐานความรู้ และทุนทางปัญญา เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วมาสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นประสบการณ์ขององค์กรแล้วนำผลที่ได้รับและประเมินผลการเรียนรู้ไปพัฒนาองค์กร

(Marquardt, 1994) กล่าวว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

โดยการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรควรดำเนินการตาม 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเป้าหมายในอนาคตร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยวิสัยทัศน์มีความหมายต่อทุกคน เพราะเป็นความหวังและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม อีกทั้ง ช่วยกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการ

รวบรวม จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วย โดยวิสัยทัศน์จะช่วยชี้้นำการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่เผยแพร่วิสัยทัศน์และช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม ความเข้าใจและวิธีปฏิบัติของบุคคลในองค์กร หากบุคคลไม่สนใจการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองหรือไม่ค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมนี้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- การให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อตอบแทน รวมถึงการสร้างโอกาสในการสร้างความรู้ การพัฒนาทักษะ และการปรับทัศนคติทั่วทั้งองค์กร

- การแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกัน องค์กรต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยการพูดคุยและผลักดันให้บุคลากรพิจารณาและสำรวจวิสัยทัศน์ของตน เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อองค์กร อีกทั้งดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาด้วยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบออกไปทั่วทั้งองค์กร และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการเป็นเจ้าขององค์กร และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติงานจริงด้วยการลงมือหาคำตอบจากปัญหาจริงขององค์กร

- การให้ความไว้วางใจและความอิสระแห่งตน สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตลอดเวลา

- การให้ผลตอบแทนสำหรับการทดลอง กล้าเสี่ยง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จและทำให้ได้รับแนวทางใหม่ในการดำเนินงาน

- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการเรียนรู้

- การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความหลากหลายและความแตกต่าง องค์กรที่สามารถดำเนินงานหรือสร้างความร่วมมือจากความหลากหลายได้ จะสามารถปรับตัวได้ดีเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

- การสร้างข้อผูกพันในการปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการบริหารจัดการคุณภาพ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความยอมรับนับถือและใส่ใจซึ่งกันและกัน

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ ในอนาคต กลยุทธ์ในการปฏิรูปองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- เชื่อมโยงผลลัพธ์ของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เช่น พฤติกรรมในการทำงาน ทักษะในการทำงานตัวชี้วัดถึงความสำเร็จของการทำงาน เป็นต้น การออกแบบกิจกรรม ทั้งก่อนการเรียนรู้ ขณะที่มีการเรียนรู้ และหลังการเรียนรู้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกระบวนการดำเนินงาน และการสร้างกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงการเรียนรู้เสมอเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล

- บูรณาการการเรียนรู้กับทุกกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานและการเรียนรู้ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นและสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนในการทำงานได้

- กำหนดนโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการให้รางวัลกับการเรียนรู้ หรือสรรหาบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้และทุ่มเทให้กับการเรียนรู้

- ตระหนักและให้รางวัลกับการเรียนรู้ เช่น การให้การยอมรับ การยกย่อง การให้โบนัสแก่ผู้เรียนรู้ รวมถึงการสร้างและจูงใจแก่ทีมงานเรียนรู้ที่เรียนร่วมกัน และการเรียนรู้ต้องเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

- วัดผลกระบวนการการเรียนรู้ในหลายมิติ เช่น การเผยแพร่ผลกระทบและประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้ การเปรียบเทียบอย่างมีระบบ (Benchmark) เป็นต้น

- สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้หลากหลายให้กับบุคลากร เช่น การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนาประจำปี เป็นต้น

- ใช้เวลาในการเรียนรู้สำหรับบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีเวลาพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองเพื่อการเรียนรู้

- สร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ย้ายผนังกันห้องออก สร้างพื้นที่แบบเปิดโล่ง สร้างลานอเนกประสงค์ สร้างระเบียง เปลี่ยนหน้าต่างบานใหญ่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด

- ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just In Time) โดยการปรับโครงสร้างทางเทคโนโลยีพื้นฐานโดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีให้มีความหลากหลาย ความยืดหยุ่น มีกระบวนการสนับสนุนที่ดีในการยกระดับการเรียนรู้เพื่อการถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แบบทันเวลา สามารถเรียนรู้ได้ในเวลาที่ต้องการ

4. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่ให้โอกาสและเสรีภาพและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิด

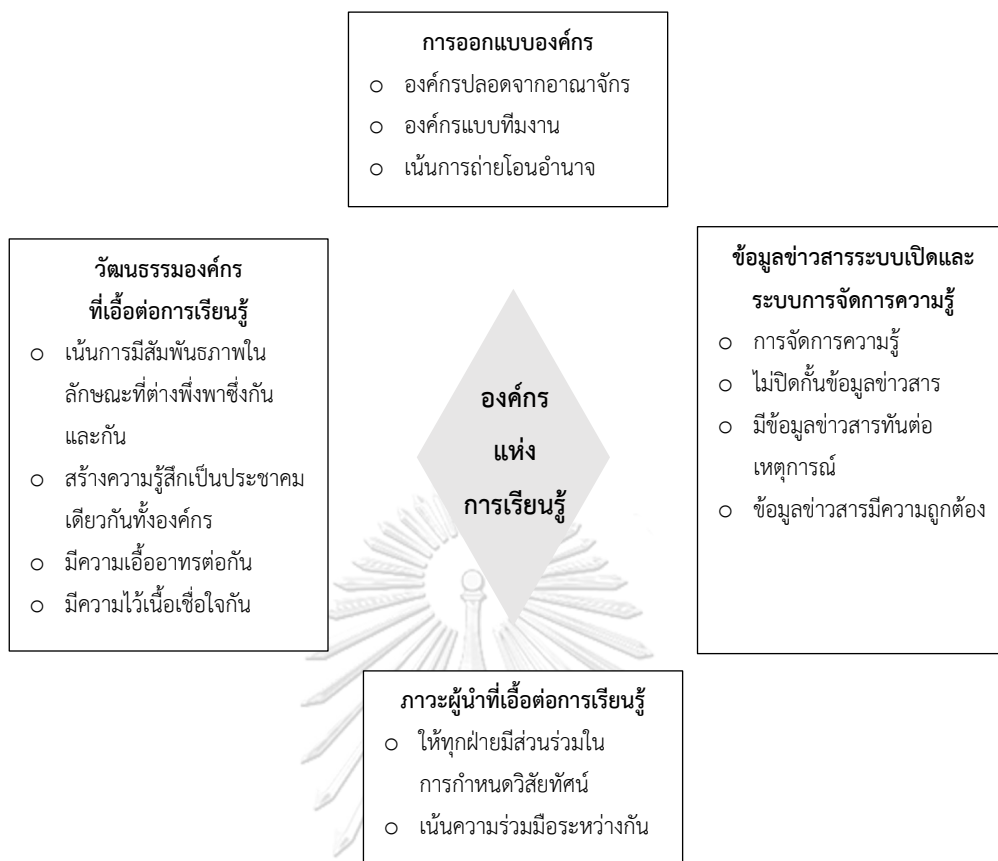


การไหลเวียนของความรู้ และเปิดกว้างให้บุคลากรได้รับประสบการณ์มากที่สุด การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้การเข้าถึงองค์ความรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

- ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาแนวราบ (Flat Hierarchy) ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ลดการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาลง ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงาน
- การบริหารแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการมองทั้งระบบจากโครงสร้างที่เปิดกว้างและไร้ขอบเขตทำให้เกิดการบูรณาการและความใกล้ชิดคั่นเคยระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง
- การจัดการองค์กรและการดำเนินงานในรูปแบบโครงการ (Project Form) อาศัยการทำงานเป็นทีมจะทำให้กระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงและเกิดความรู้ที่สามารถไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น
- การสร้างเครือข่ายการทำงานและการเรียนรู้ (Networking) โดยอาศัยความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของทีมงานที่ทำงานร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายการทำงานและการเรียนรู้ เช่น การประชุมระยะไกลเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น
- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรทำงานแบบก้าวไปข้างหน้าด้วยคิดว่าเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็กในองค์กรขนาดใหญ่ มีการสื่อสารกันและเกิดความผูกพันกันในองค์กร
- ลดการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracies) โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานออกไปทั่วทั้งองค์กร

### 2.1.3 ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Robbin Stephen P. and Mary Coulter, 2005) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของแนวความคิด (Mindset) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่พัฒนาความสามารถบุคลากรในการเรียนรู้ สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถจัดการกับองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้วยการศึกษาใฝ่เรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้อื่น รวมทั้งสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการทำงานได้ Robbins และ Coulter (2005, 248 - 250) ได้ประยุกต์แนวคิดของ Peter Senge (1990) และ R.M. Hodgetts, F. Luthans, Lee (1994) อ้างอิงจาก (รศ.ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2555) ได้สรุปลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.3 แผนภูมิองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : (รศ.ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, 2555) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. การออกแบบรูปร่างองค์กรให้เป็นองค์กรปลอดจากอาณาจักร (Boundaryless Organization) ซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถให้พนักงานเข้าถึงระบบสารสนเทศขององค์กรได้ง่าย ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากข้อจำกัดของหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันและระดับชั้นการบังคับบัญชา โดยรูปแบบโครงสร้างดังกล่าวก็ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารขององค์กรลักษณะนี้จะมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมและคอยอำนวยความสะดวกให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับทีมงานมากกว่าการบังคับบัญชาสั่งการ

2. การใช้ระบบสารสนเทศระบบเปิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) โดยระบบสารสนเทศขององค์กรต้องมีความถูกต้อง และได้รับการปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา บุคลากรทุกคนขององค์กรสามารถใช้งานและเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างเปิดเผย ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อันสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในต่าง ๆ ได้ทันต่อสถานการณ์

3. การใช้ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวกลด สนับสนุนพนักงานให้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรร่วมกัน (Shared Vision) ตลอดจนถึงติดตามและกำกับดูแลให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว อีกทั้งผู้บริหารยังต้องสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกันด้วย

4. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้น บุคลากรทุกคนต้องเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมในองค์กร มีเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวจะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรสามารถสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมคิดร่วมทำ และเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่ต้องวิตกกังวลว่าจะต่อว่าหรือถูกลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

(Bennett J. K. and O'Brien, 1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรต้องทำทั้งระบบและมีการตรวจสอบ โดยได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ดังนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) ทั้งองค์กรและสมาชิกในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด จึงจะทำให้ทราบว่า ต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไปถึงเป้าหมาย รวมทั้งต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงจุดนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่าองค์กรคิดหรือมองว่ามีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์กรรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะช่วยประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร

2. การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive Practices) ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด

3. การปฏิบัติของผู้จัดการ (Managerial Practices) ผู้จัดการ คือ ผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้จัดการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงาน การแบ่งปันความคิดใหม่กับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (Climate) ประเพณีปฏิบัติขององค์กรเป็นผลจากทัศนคติของทุกคนในองค์กรในลักษณะที่พึงปฏิบัติต่อองค์กร สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรกล้าที่จะแบ่งปันความคิดและ

พูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกันระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

5. โครงสร้างองค์กร/งาน (Organization/Job Structure) โครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการโยกย้ายตำแหน่งการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และส่งเสริมความยืดหยุ่นในงาน

6. การหมุนเวียนข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) องค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสืบค้นข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่วยให้พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันง่ายขึ้น

7. การปฏิบัติงานปัจเจกบุคคลและกลุ่ม (Individual and Team Practices) องค์กรจะเติบโตก้าวหน้า เมื่อพนักงานแต่ละคนและกลุ่มแบ่งปันการเรียนรู้กัน มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงหากันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องเอาใจใส่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนต้องช่วยกันพยายามแก้ไข ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ และองค์กรอาจกระตุ้นการเรียนรู้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังนำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) มาเป็นเครื่องมือมาตรฐานอีกด้วย

9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance Goal/Feedback) การเรียนรู้ในองค์กรจึงมีรากฐานมาจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบการประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งจูงใจ

10. การอบรมและการศึกษา (Training and Education) มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การอบรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จะช่วยให้คนในองค์กรเป็นผู้มีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

11. การพัฒนาบุคคลและกลุ่มบุคคล (Individual/Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตนเอง และสนับสนุนการพัฒนาทั้งกลุ่มด้วย

องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เมื่อกลุ่มบุคคลเป็นกลุ่มในลักษณะของการปฏิบัติของกลุ่ม (Community of Practices) ทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีการเรียนรู้ในงาน (On-the-job)

12. รางวัล (Rewards/Recognition) ระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุนการพัฒนาตัวเองมากน้อยขนาดไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานที่ท้าทายและการแก้ปัญหาเพียงใด

Dararat and Taechamaneestit (2015) อ้างอิงจาก (ผศ.ดร. สุทธินันท์ ชื่นชม, 2564) อธิบายว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อาศัยปัจจัยหลายประการดังต่อไปนี้

1. ลักษณะความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนและการเอื้ออำนาจ
2. เครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้
3. บุคลากรที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร
5. สภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
6. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและยืดหยุ่น
7. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
8. กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
9. ระบบงานปรับตัวที่มีคุณภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
10. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ (ความรู้ฝังลึก)
11. การค้นหาและการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง
12. การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ
13. การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

#### 2.1.4 แนวคิดในการแบ่งองค์ประกอบขององค์กรตามระดับของสมาชิกในองค์กร

(วันชัย มีชาติ, 2559) ได้สรุปการแบ่งองค์ประกอบองค์กรตามระดับของสมาชิกในองค์กรตามแนวความคิดในยุคคลาสสิก โดยสามารถแยกตามระดับในการทำงานได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กรในระดับต่าง ๆ จะต้อง มีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันด้วย โดยแนวความคิดในการแบ่งองค์ประกอบองค์กรตามระดับของผู้ปฏิบัติงานเป็นแนวความคิดของ KATZ&KAHN ซึ่งแบ่งระดับของบุคคลในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

**1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)** ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หรือทิศทางในการทำงานขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ติดตามและควบคุมผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมปรับเปลี่ยนการดำเนินการขององค์กร รับผิดชอบโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะทางการบริหารที่มุ่งเน้นการมองภาพรวม (Conceptual Skills) มากกว่าผู้บริหารระดับรองลงมาและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ กล่าวคือ มองความเชื่อมโยงการทำงานของระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร และสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรในฐานะองค์รวมได้ดี มีทักษะในการมององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า Bird Eye View ขณะที่ทักษะทางการบริหารมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีมากพอ ๆ กัน เพราะทุกคนในองค์กรหรือผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ทุกคนจำเป็นต้องมีเหมือนกัน สำหรับทักษะทางด้านความรู้ในการทำงาน (Technical Skills) อันได้แก่ ความรู้ในงานที่ทำ กระบวนการในการปฏิบัติงาน รายละเอียดต่าง ๆ ในการทำงานนั้น ผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องมีทักษะในด้านนี้มากนัก ผู้บริหารระดับสูงอาจมีความรู้ทางด้านเทคนิคเพื่อให้เข้าใจการทำงานของเจ้าหน้าที่และสามารถติดตามงานได้เท่านั้น

**2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)** ได้แก่ ผู้บริหารระดับรองลงมาในองค์กร ผู้บริหารในระดับนี้จะทำหน้าที่แปลงนโยบายขององค์กรซึ่งเป็นภาพรวมหรือทิศทางกว้าง ๆ ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้เห็นผลในการปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม (Linking Pin) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยของตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ควบคุมการทำงานในหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ โดยทักษะด้านแนวความคิดของผู้บริหารระดับกลางจะมีน้อยกว่าผู้บริหารระดับสูง แต่จะมากกว่าผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ การเข้าใจเป้าหมายหรือภาพรวมขององค์กรอาจไม่จำเป็นต้องเท่ากับผู้บริหารระดับสูง แต่ต้องมากกว่าผู้บริหารระดับล่างและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพราะผู้บริหารระดับกลางจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างเป้าหมายและการปฏิบัติจริง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีพอ ๆ กัน สำหรับทักษะด้านเทคนิคในการทำงาน ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีมากกว่าระดับสูงแต่จะน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารระดับต้นได้ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะต้องติดตามการทำงานของพนักงานในระดับในองค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้าใจเทคนิคการทำงานมากกว่า

**3. ผู้บริหารระดับต้น (First Line Manager)** ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรโดยตรง ผู้บริหารในระดับนี้จะทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กร ติดตามการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จัดทำแผนปฏิบัติ

การในหน่วยงานและเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติมากที่สุด ผู้บริหารระดับต้นจะมีทักษะทางด้านแนวความคิดจะมีน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพราะมององค์กรในระดับหน่วยงานย่อยที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่เป็นหลัก สำหรับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะต้องมีเท่า ๆ กัน ส่วนทักษะทางด้านเทคนิคการทำงานผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีมากที่สุด เพราะจะต้องเข้าใจถึงขั้นตอน กระบวนการเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อจะสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือปัญหาด้านเทคนิคในการทำงานให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติได้

การแบ่งองค์ประกอบองค์กรในแต่ละระดับจะต้องมีทักษะในการทำงานของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีกับองค์กรมากที่สุด ซึ่ง ระดับและทักษะการบริหารสามารถแสดงได้ดังภาพ

ผู้บริหารระดับสูง	Conceptual	Human	
ผู้บริหารระดับกลาง	Skills	Relation	Technical
ผู้บริหารระดับต้น		Skills	Skills

รูปภาพที่ 2.4 แสดงระดับและทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร

ที่มา : (วันชัย มีชาติ, 2559) การบริหารองค์การ

จากรูปภาพที่ 2.4 จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับจะต้องการทักษะในการบริหารที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีหน้าที่ต่างกัน การแบ่งองค์ประกอบขององค์กรจากระดับของสมาชิกในองค์กรจะมีประโยชน์ในการบริหารงานดังนี้คือ

1. การแบ่งระดับของสมาชิกจะช่วยให้องค์กรเห็นสายการบังคับบัญชาขององค์กรและลักษณะของรูปร่างองค์กร โดยองค์กรที่มีรูปร่างต่างกันจะมีความเหมาะสมต่องานแต่ละประเภทต่างกันซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

2. การแบ่งองค์กรตามระดับของสมาชิกจะช่วยให้ทราบถึงทักษะในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งในแต่ละระดับต้องใช้ทักษะในการทำงานต่างกัน นำไปสู่กระบวนการทางการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้สอดคล้องกับงานที่ต้องการ การเตรียมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมบุคคล และการวางระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถป้องกันการเลื่อนตำแหน่งบุคคลจนถึงจุดหรือตำแหน่งที่เขาไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษา “ผู้บริหารระดับต้น” เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรในการเป็นผู้ที่รับและแปลงนโยบายให้มีผลในเชิงปฏิบัติ อีกทั้ง มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมาก ดังนั้น แนวคิดทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีลักษณะที่ให้ความสำคัญตระหนักถึงการพัฒนาการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ย่อมมีอิทธิพลโดยตรงกับพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวมให้มีแนวคิดและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันตามที่องค์กรต้องการได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องอยู่มาหลายตัวแปร โดยในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กรที่คาดว่าจะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีตัวแปรหลัก ๆ ได้แก่ ผู้นำ องค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ เพื่อหาความแตกต่างและหาความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 2.2 รายการสรุปรวมตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการ/ผู้วิจัย	ตัวแปร			
	ผู้นำองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	การจัดการความรู้	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
Stephen P.Robbins และ Mary Coulter (2005)	✓	✓	✓	
Joan Kremer Bennett และ Michael J. O'Brien (1994)	✓	✓		✓
Dararat and Taechamaneestit (2015)	✓	✓		✓
คณิศร บุญทวีวัฒน์ (2556)		✓		
วรรณพร พงษ์สีชมพู (2555, 2558)	✓	✓	✓	✓
รวม	4	5	2	3



## 2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยมีอำนาจหน้าที่ที่สามารถดำเนินกิจการรถไฟฟ้า โดยจัดให้มีและให้บริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมถึงตามหัวเมืองหลักในจังหวัดอื่น ๆ หรือระหว่างจังหวัด โดยได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2560 - 2565 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค (Mega trends) การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขนส่งมวลชน และนโยบายภาครัฐ รวมทั้งมุ่งเน้นความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และส่งเสริมการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ

ตามพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจำนวน 3 ประการ ดังนี้

- 1) ดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา หรือระหว่างจังหวัดดังกล่าว
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำโครงการและแผนงานเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัย
- 3) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟฟ้าและธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่ รฟม. และประชาชนในการใช้บริการกิจการรถไฟฟ้า

### ภารกิจ (Mission)

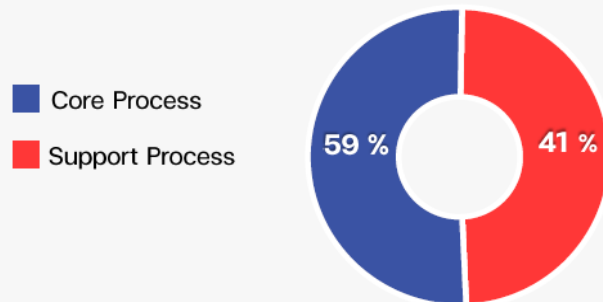
เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้จึงได้กำหนดภารกิจหลักที่จะดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ 2560 - 2565 ภายใต้อำนาจหน้าที่ขององค์กร ดังนี้

- 1) ดำเนินการขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้า และระบบเชื่อมต่อ
- 2) ดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตของประชาชน และนโยบายของรัฐ
- 3) สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ
- 4) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- 5) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร
- 6) สร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน

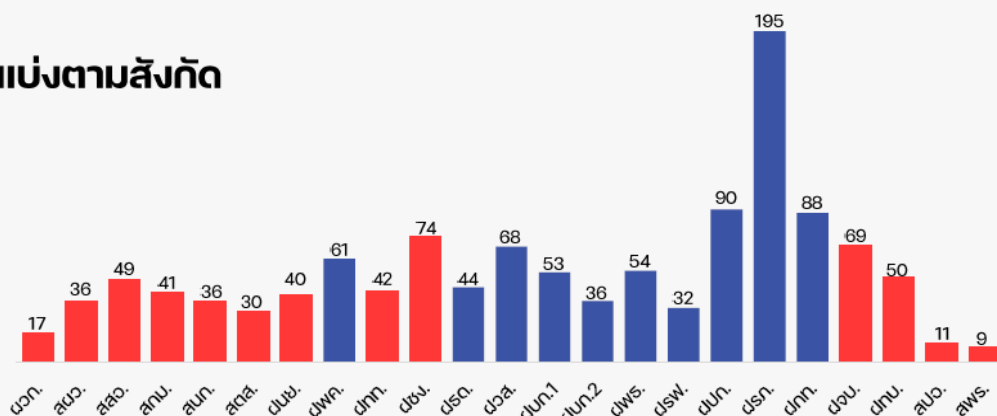




### แบ่งตามระบบงาน (MRTA VALUE CHAIN)



### แบ่งตามสังกัด



รูปภาพที่ 2.6 MRTA Value Chain

MRTA Value Chain มีกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวม 20 กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการหลัก (Core Process) กระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การผลิตสินค้าหรือส่งมอบบริการโดยตรงให้กับลูกค้า จำนวน 8 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) กระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการ หลักดำเนินงานได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ จำนวน 12 กระบวนการ ซึ่งสามารถนำมาจำแนกสายงานตามการปฏิบัติงาน จำนวน 5 สายงาน โดยแต่ละสายงานประกอบด้วยฝ่าย/สำนัก ดังนี้

ตารางที่ 2.3 การจำแนกฝ่าย/สำนักสายงานตามการปฏิบัติงานของ รฟม.

กระบวนการสนับสนุน (Support Process)	กระบวนการหลัก (Core Process)
(1) สายงานนโยบายและแผน - ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.) - สำนักงานพัฒนาระบบงาน (สพร.)	(2) สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า - ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ผวส.) - ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ผบก.1) - ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ผบก.2) - ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า (ผพค.) - ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า (ผรฟ.) - ฝ่ายปฏิบัติการ (ผปก.) - ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย (ผรภ.) - ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน (ผกท.)
(3) สายงานกฎหมาย - สำนักกฎหมาย (สกม.) - สำนักนิติกรรม (สนก.)	(4) สายงานพัฒนาธุรกิจ - ฝ่ายธุรกิจบัตรโดยสาร (ผตด.) - ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ผพธ.)
(5) สายงานบริหารงานทั่วไป - แผนกเลขานุการผู้ว่าการ (ลผ.) - สำนักผู้ว่าการ (สผว.) - สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.) - สำนักตรวจสอบ (สตส.) - สำนักงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สปอ.) - ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผชง.) - ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ผทท.) - ฝ่ายจัดซื้อและบริการ (ผจบ.) - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ผทบ.)	

## 2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนา รพม. สู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์และสามารถปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้น บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับใน รพม. มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญ ในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และส่งเสริมกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้องค์กรยืนหยัดในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรโดยการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เป็นเรื่องที่บุคลากรต้องให้ความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีความเชื่อมั่นว่าค่านิยมร่วม “MRTA” ที่ รพม. ได้ส่งเสริมมาโดยตลอดนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นสิ่งที่จะต้องร่วมกันสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งรายละเอียดค่านิยมและพฤติกรรมของค่านิยมแต่ละด้านมีดังนี้

ตารางที่ 2.4 รายละเอียดค่านิยมและพฤติกรรมของค่านิยมของ รพม.

วัฒนธรรม	ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
<b>Mastery</b> <b>เป็นผู้มีความรู้</b> <b>ความสามารถสูง</b>	พร้อมเรียนรู้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	<b>พร้อมเรียนรู้</b> - หมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ - พร้อมเรียนรู้ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ - นำความรู้ มาปรับปรุง พัฒนางาน และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร <b>มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b> - มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าในงาน - สามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล <b>มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน</b> - ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร - มีความรู้เชี่ยวชาญในงานจนได้รับความไว้วางใจจากคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร - มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสามารถตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ - มีความสามารถสามารถถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน
<b>Respect</b> <b>เคารพและให้เกียรติ</b> <b>ต่อบุคคลอื่น</b>	เคารพในคุณค่าของคนและ ความคิดเห็น ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยการให้เกียรติและเท่าเทียม	<b>เคารพในคุณค่าของคนและความคิดเห็น</b> - เปิดใจรับความฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น - เปิดโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ ได้แสดงความคิดเห็น - มีเหตุผล เคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง

วัฒนธรรม	ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
		<p><b>ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยการให้เกียรติและเท่าเทียม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยินดี และชื่นชมเมื่อบุคคลอื่นที่ทำได้ ได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จ</li> <li>- มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ และช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น</li> <li>- ปฏิบัติกับบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียม</li> </ul>
<p><b>Teamwork</b> ทำงานเป็นทีม เพื่อขับเคลื่อนองค์กร</p>	<p>เรียนรู้การอยู่ร่วมกัน และร่วมมือกันทำงานภายใต้เป้าหมายขององค์กร</p>	<p><b>เรียนรู้การอยู่ร่วมกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</li> <li>- มีทักษะการสื่อสารที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน</li> <li>- การเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ในฐานะสมาชิกของทีม</li> </ul> <p><b>ร่วมมือกันทำงาน ภายใต้เป้าหมายขององค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำงานข้ามสายงาน บูรณาการระหว่างฝ่าย และการทำงานร่วมกันในหลาย ๆ Generation</li> <li>- มีเป้าหมายเดียวกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</li> <li>- กระตือรือร้นร่วมมือกันทำงาน พัฒนางาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร</li> <li>- ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน</li> </ul>
<p><b>Accountability</b> เป็นผู้มีความรับผิดชอบ</p>	<p>รับผิดชอบต่องาน รับผิดชอบต่อผลงาน รับผิดชอบต่อองค์กร และรับผิดชอบต่อสังคม</p>	<p><b>รับผิดชอบต่องาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จก่อนเวลาหรือเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> </ul> <p><b>รับผิดชอบต่อผลงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการทำงานอย่างโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน</li> </ul> <p><b>รับผิดชอบต่อองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด</li> <li>- มีความรับผิดชอบต่อบนพื้นฐานธรรมาภิบาล</li> </ul> <p><b>รับผิดชอบต่อสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีใจรักบริการประชาชน</li> <li>- ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ประหยัดน้ำ ไฟฟ้า และลดการใช้พลังงาน</li> </ul>

### 2.2.3 นโยบายด้านการจัดการความรู้

เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ รพม. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างทัศนคติของบุคลากร ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและมีความคิดริเริ่ม เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร
3. สนับสนุนการจัดการความรู้ตามแนวทางกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยการนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ง่าย
4. เสริมสร้างองค์ความรู้ในองค์กรและวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่มีในองค์กรทั้งจากประสบการณ์และการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้ามหานคร
5. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

#### 1) กรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Operational Framework)

ปีงบประมาณ 2563 - 2567

- ระยะสั้น 1 ปี (ปี 2563 : ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้)
  - ทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงาน ตลอดจนทั้งบทบาทหน้าที่คณะกรรมการ/คณะทำงานการจัดการความรู้
  - ปรับเปลี่ยนการจัดทำแผนที่องค์ความรู้ (KM Mapping) สื่อสารการจัดทำแผนที่องค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจ และตระหนักเห็นความสำคัญในการจัดทำองค์ความรู้
  - ส่งเสริมวัฒนธรรม Mastery: M ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- เป้าหมายการดำเนินงาน
  - มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
  - มีความสำเร็จในการจัดเก็บ รวบรวมองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้หลักขององค์กรของทุกส่วนงานฝ่าย/สำนัก และรวบรวมรายชื่อผู้ชำนาญการด้านองค์ความรู้ (Practitioner)
  - พนักงาน รพม. ทุกคน มีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักให้ความสำคัญด้านการจัดการความรู้

- ระยะกลาง 3 ปี (ระหว่างปี 2563 - 2565 : ยกระดับระบบและมาตรการในการรองรับการจัดการความรู้)

- ยกระดับการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับการเรียนรู้และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา

- ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (M: Mastery) และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร

- กำหนดแนวทางการคัดเลือก กำหนดหน้าที่และแนวทางการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ (KM Facilitator) ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ของทุกส่วนงาน ฝ่าย/สำนัก

- เป้าหมายการดำเนินงาน

- มีความสำเร็จในการพัฒนาระบบเว็บไซต์ศูนย์กลางองค์ความรู้

- ผู้บริหารระดับสูงทุกคนเป็นต้นแบบ (Role Model) ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (M : Mastery)

- มีความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้

- ระยะยาว 5 ปี (ระหว่างปี 2563 – 2567 : สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม)

- มุ่งเน้นการนำกระบวนการในการจัดการความรู้ที่เป็น Best Practice ไปใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร

- ใช้กระบวนการในการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือคู่ค้าในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนมาสร้างคุณค่าต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรม

- เป้าหมายการดำเนินงาน

- มีระบบบริหารจัดการความรู้ที่สอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร

- มีกระบวนการและนวัตกรรมที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2) องค์ความรู้หลักขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร จากการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กร ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรอีกด้วย โดยการบริหารจัดการองค์ความรู้ รพม. ได้กำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร



โดยมีการทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนวิสาหกิจ และการจัดการความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รพม. มีการทบทวนองค์ความรู้ โดยผู้บริหารทุกระดับ ทุกสายงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการทบทวนองค์ความรู้หลัก ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบทบาทผู้บริหารกับการจัดการความรู้ขององค์กร โดยในปัจจุบัน รพม. มีองค์ความรู้ที่สำคัญ 7 องค์ความรู้ ได้แก่

- (1) องค์ความรู้ด้านการบริหารโครงการรถไฟฟ้า
- (2) องค์ความรู้ด้านการก่อสร้างและการเดินรถ
- (3) องค์ความรู้ด้านการให้บริการรถไฟฟ้า
- (4) องค์ความรู้ด้านการพัฒนาธุรกิจต่อเนื่อง
- (5) องค์ความรู้ด้านการจัดการความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (6) องค์ความรู้ด้านการบริหารข้อมูลและเอกสาร
- (7) องค์ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 - 2564 โดย รพม. ได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน รวมเป็นจำนวน 218 องค์ความรู้ ดังนี้

ตารางที่ 2.5 การจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานรายปีของ รพม.

ที่	ปีที่จัดเก็บองค์ความรู้	จำนวน
1	ปีงบประมาณ 2561	28
2	ปีงบประมาณ 2562	50
3	ปีงบประมาณ 2563	73
4	ปีงบประมาณ 2564	67

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

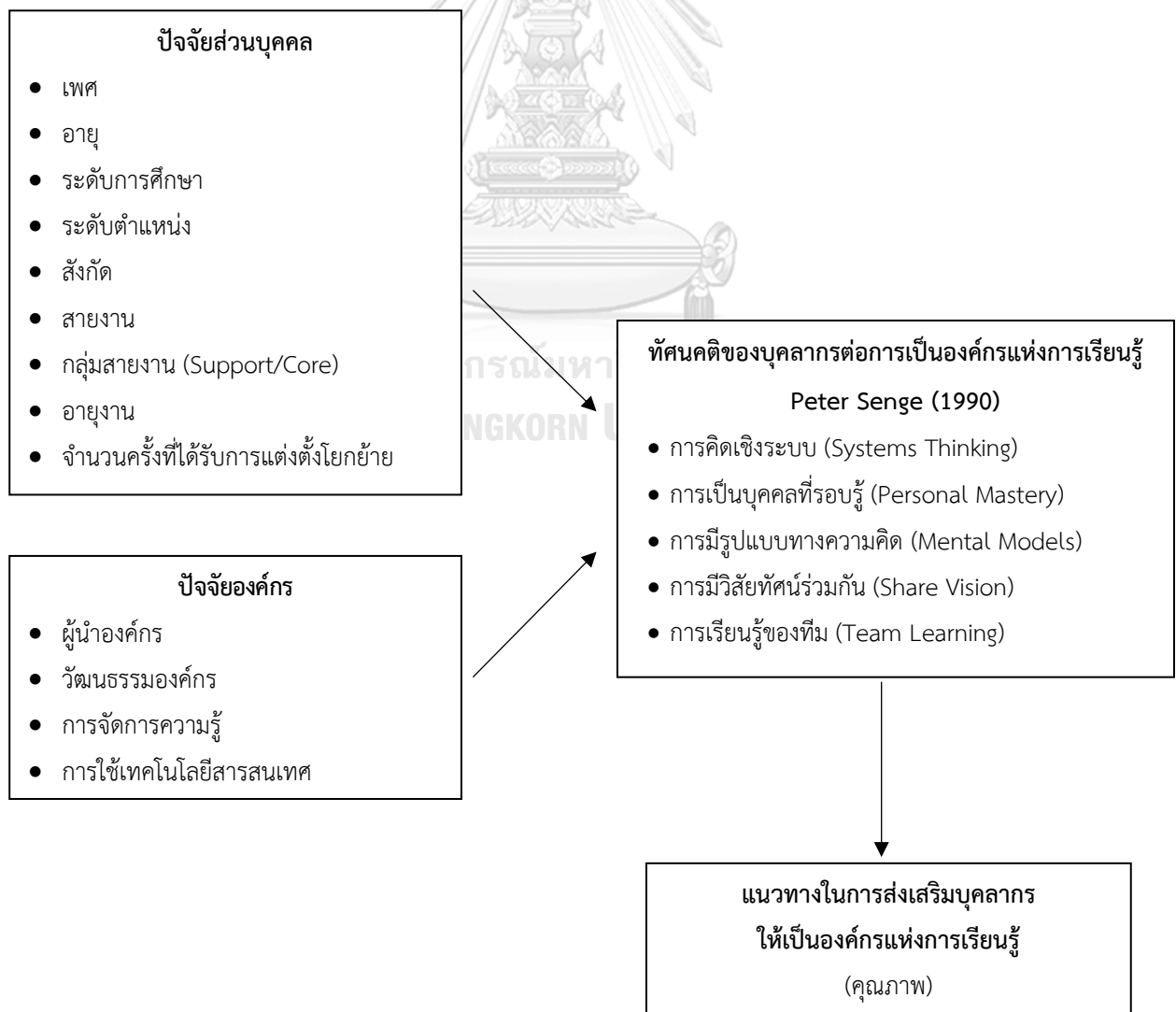
(คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษามิติวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่า ผลการศึกษาระดับมิติวัฒนธรรม โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเมื่อพิจารณารายด้านย่อยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นชาย และการมุ่งระยะยาว และที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อพิจารณารายด้านย่อยแล้ว พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายด้านย่อยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด ได้แก่ การได้มาของทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการอ้างและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาที่ได้พบว่ามีมิติวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้มิติวัฒนธรรมองค์กร มาบริหารจัดการควบคู่กัน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงาน และสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมให้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากขึ้น

(วรธรรม พงษ์สีชมพู, 2555, 2558) ได้ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม” พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่กลับส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยการจัดการความรู้ โดยมีอิทธิพลทางบวก คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีเพื่อจัดระบบความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนสื่อสาร โดยทั้งหมดส่งผลให้ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรรัฐวิสาหกิจสูงขึ้น ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากขึ้น และมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรรวมถึง รพม. ต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์นั้น ๆ โดยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ รพม. เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีผลในเชิงปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้ง มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมาก ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับพนักงาน

ระดับปฏิบัติการในภาพรวมให้มีแนวคิดและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันตามที่องค์กรต้องการ โดยการวัดระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน จากแนวคิดคุณลักษณะของบุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ (Peter Senge, 1990) รวมทั้งทดสอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยองค์กรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนแนวคิดของ (Robbin Stephen P. and Mary Coulter, 2005) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) และ (วรรณม พงษ์สีชมพู, 2555, 2558) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี มาเป็นกรอบการวิจัยและใช้ทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย เพื่อนำไปใช้ในการหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2.4 กรอบความคิดการวิจัย



### บทที่ 3 วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน ประกอบด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม และ การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งทำการศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีการ ศึกษาวิจัยดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประชากรศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 วิธีการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวม ข้อมูล คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) ผ่าน Google Form โดยดำเนินการสำรวจ ผ่านช่องทางต่าง ๆ บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อวัดระดับทัศนคติของผู้บริหาร ระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อระดับทัศนคติต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า (ระดับ 7 - 10))

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิธีการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติ ของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือผู้อำนวยการ ฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14) ตามสายงานการปฏิบัติงานของ รฟม. สายงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ได้แก่ สายงานนโยบายและแผน สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงาน กฎหมาย สายงานพัฒนาธุรกิจ และสายงานบริหารงานทั่วไป

### 3.2 ประชากรศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. (หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า (ระดับ 7 - 10)) จำนวน 246 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2565) ซึ่งทำการสำรวจและศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว โดยมีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากกลุ่มประชากรเป้าหมายด้วยวิธีการคำนวณของ Taro Yamane ดังนี้

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

โดย n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (เท่ากับ 0.1)

แทนค่าตามสมการจะได้

$$\frac{246}{1+(246 \times 0.1)^2} \approx 71.10$$

กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยจะทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 85 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือ คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) ผ่าน Google Form โดยดำเนินการสำรวจผ่านช่องทางต่าง ๆ บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้แก่ Facebook และ Line Application เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามสายงานการปฏิบัติงานของ รฟม. สายงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ได้แก่

ตารางที่ 3.6 การสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสายงาน

กระบวนการสนับสนุน (Support Process)	กระบวนการหลัก (Core Process)
(1) สายงานนโยบายและแผน	(2) สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า
(3) สายงานกฎหมาย (Support Process)	(4) สายงานพัฒนารัฐกิจ
(5) สายงานบริหารงานทั่วไป (Support Process)	

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 1) การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้จะใช้แบบสอบถามทางแบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) โดยตัวแบบสอบถามได้มีการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น โดยลักษณะข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ส่วนงานที่สังกัด (ฝ่าย/สำนัก) และคำถามปลายเปิด 2 ข้อ ประกอบด้วย ปีที่เริ่มปฏิบัติงาน และจำนวนครั้งที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รพม.

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร โดยมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ในการกำหนดและพัฒนาตัวแปรจากแนวคิดของ (Robbin Stephen P. and Mary coulter, 2005) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) และ(วรรณ พงษ์สีชมพู, 2555, 2558) มาเป็นข้อคำถามทั้ง 4 ด้าน โดยมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด (Close - ended Question) รวมทั้งสิ้น 12 คำถาม ดังนี้

- |                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 1) ผู้นำองค์กร             | จำนวน 3 ข้อ |
| 2) วัฒนธรรมองค์กร          | จำนวน 3 ข้อ |
| 3) การจัดการความรู้        | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | จำนวน 3 ข้อ |

**ส่วนที่ 3** คำถามวัดระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดคุณลักษณะของบุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Peter Senge, 1990) จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) โดยมีลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด (Close - ended Question) จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

- |   |             |
|---|-------------|
| 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)        | จำนวน 4 ข้อ |
| 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) | จำนวน 4 ข้อ |
| 3) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)    | จำนวน 4 ข้อ |
| 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)    | จำนวน 4 ข้อ |
| 5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)        | จำนวน 4 ข้อ |

สำหรับในส่วนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรวัดระดับความคิดเห็น ทั้งสิ้น 4 ระดับ และระบุความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วย
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลผลข้อมูลผู้ทำวิจัยได้กำหนดอัตรภาคชั้นสำหรับการแปลผลข้อมูล โดยคำนวณค่าอัตรภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.7 การอธิบายการแปลผล

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 - 1.75	ระดับน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วย
1.76 - 2.51	ระดับน้อย
2.52 - 3.26	ระดับมาก
3.27 - 4.00	ระดับมากที่สุด

โดยมาตรวัดที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นรูปแบบมาตรวัดค่าแบบมีทิศทาง ที่มีจำนวนระดับเป็นเลขคู่ (4 ระดับ) เมื่อคำนวณค่าเฉลี่ยออกมาแล้ว สามารถระบุได้ว่าค่าดังกล่าวอยู่ในทิศทางใดระหว่างทิศทางที่แสดงความคิดเห็นในด้านบวก หรือทิศทางที่แสดงความคิดเห็นในด้านลบ สาเหตุที่เลือกใช้ 4 ระดับ เพราะเป็นจำนวนที่ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกได้โดยไม่ต้องใช้ระยะเวลาการตัดสินใจนาน จนเกิดความเหนื่อยล้าในการตอบแบบสอบถาม ประกอบกับการวิเคราะห์บริบทของวัฒนธรรมของคนไทยที่เป็นคนที่เกรงใจ จึงมักจะเลือกตอบระดับกลาง (เฉย ๆ/ปานกลาง) จึงเลือกกระดัดการวัด 4 ระดับดังกล่าว เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถวัดสิ่งที่ต้องการจะศึกษาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่กระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เป็นการพูดคุยสนทนาผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14)) สายงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ได้แก่ สายงานนโยบายและแผน สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงานกฎหมาย สายงานพัฒนาธุรกิจ และสายงานบริหารงานทั่วไป โดยใช้กรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นแนวทางในการดำเนินการสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ท่านเห็นด้วยกับกระบวนการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Peter Senge, 1990) ว่าต้องเป็นไปตามลำดับขั้นดังกล่าวหรือไม่ เพราะเหตุใด

2) ท่านคิดว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับบุคคล ด้านที่ควรได้รับพัฒนามากที่สุดตามความคิดเห็นของท่านคือด้านใด และมีกลยุทธ์ในการพัฒนาในด้านดังกล่าวอย่างไร

3) ท่านคิดว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับกลุ่ม ด้านที่ควรได้รับพัฒนามากที่สุดตามความคิดเห็นของท่านคือด้านใด และมีกลยุทธ์ในการพัฒนาในด้านดังกล่าวอย่างไร

## 3.4 วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) กล่าวคือ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยมีกระบวนการตั้งแต่การสร้างแบบสอบถาม นำแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง พัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. (หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า (ระดับ 7 - 10)) โดยทำการเก็บจากกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 85 ชุด โดยทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับ แล้วนำข้อมูลที่ไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ข้ออธิบายผลประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาประกอบกับข้อคำถามที่จะใช้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14)) ได้แก่ สายงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ได้แก่ สายงานนโยบายและแผน สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงานกฎหมาย สายงานพัฒนาธุรกิจ และสายงานบริหารงานทั่วไป

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าและศึกษาเอกสารตลอดจนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ที่ได้มีการรวบรวมไว้จากหนังสือ วารสาร บทความเชิงวิชาการ เอกสารงานวิจัย รวมไปถึงจนถึงข้อมูลจาก Website ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย



เพื่อศึกษาแนวคิดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยองค์กรคาดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อดำเนินการในสอนของการแจกแบบสอบถามแล้วเสร็จ ข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำมาประมวลผล และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติ SPSS ซึ่งมีรายละเอียดตามดังต่อไปนี้

- สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร และทัศนคติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

(1) สถิติที่ใช้ทดสอบระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample T-Test) ของปัจจัยส่วนบุคคล

(2) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ของปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งสถิตินี้จะหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 1 ตัวที่อยู่ในมาตรวัดระดับ Nominal Scale กับตัวแปรตาม 1 ตัวที่อยู่ในมาตรวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale

(3) สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบ Pearson Correlation เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้น คือ ปัจจัยองค์กรที่คาดคะเนว่าจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสถิติสหสัมพันธ์แบบ Pearson Correlation เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ซึ่งตัวแปรต้องอยู่ในรูปของมาตราการวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale ค่าที่ได้เรียกว่า "สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์" โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะบอกระดับของความสัมพันธ์ โดยจะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ +1 แปลว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากค่าเข้าใกล้ 0 แปลว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือ ไม่มีเลย

สำหรับการพิจารณาและแปลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle, 1998) อ้างอิงจาก (Kantvorarat, 2559)

- | ค่า (r)     | ระดับของความสัมพันธ์             |
|-------------|----------------------------------|
| 0.90 - 1.00 | มีความสัมพันธ์กันใน ระดับสูงมาก  |
| 0.70 - 0.80 | มีความสัมพันธ์กันใน ระดับสูง     |
| 0.50 - 0.70 | มีความสัมพันธ์กันใน ระดับปานกลาง |
| 0.30 - 0.50 | มีความสัมพันธ์กันใน ระดับต่ำ     |
| 0.00 - 0.30 | มีความสัมพันธ์กันใน ระดับต่ำมาก  |

ทั้งนี้ เครื่องหมาย (+, -) หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบ่งบอกทิศทางของความสัมพันธ์ หาก r มีเครื่องหมาย + (บวก) หมายถึง ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย) และหาก r มีเครื่องหมาย - (ลบ) หมายถึง ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

โดยสรุปสมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8 การสรุปสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน	สถิติเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample T-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)
2. ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.	สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

## 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงข้อมูลอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงนำมาวิเคราะห์และสร้างข้อสรุป เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะแสดงให้เห็นมุมมองในมิติที่หลากหลาย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากหลายสายงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (รพม.) ในครั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ดังจะได้นำเสนอในผลการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.9 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
ชาย	42	49.40
หญิง	43	50.60
<b>อายุ</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
31 - 35 ปี	19	22.40
36 - 40 ปี	20	23.50
41 - 45 ปี	25	29.40
46 - 50 ปี	13	15.30
51 - 55 ปี	8	9.40
56 - 60 ปี	0	0
<b>ระดับการศึกษา</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
ปริญญาตรี	35	41.20
ปริญญาโท	50	58.80
ปริญญาเอก	0	0
<b>ระดับตำแหน่ง</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
รักษาการหัวหน้าแผนก ระดับ 7	15	17.60
หัวหน้าแผนก ระดับ 8	21	24.70
หัวหน้าแผนก ระดับ 9	15	17.60
หัวหน้าแผนกอาวุโส ระดับ 10	34	40.00

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
<b>ส่วนงานที่ท่านสังกัด</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
แผนกเลขานุการผู้ว่าการ (ลผ.)	0	0
สำนักผู้ว่าการ (สผว.)	6	7.10
สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)	3	3.50
สำนักกฎหมาย (สทม.)	6	7.10
สำนักนิติกรรม (สนก.)	1	1.20
สำนักตรวจสอบ (สตส.)	5	5.90
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.)	4	4.70
ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า (ฝพค.)	3	3.50
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฝทท.)	3	3.50
ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ฝชง.)	2	2.40
ฝ่ายธุรกิจบัตรโดยสาร (ฝชด.)	4	4.70
ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ฝวส.)	1	1.20
ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ฝบก.1)	3	3.50
ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ฝบก.2)	0	0
ฝ่ายพัฒนารัฐกิจ (ฝพธ.)	3	3.50
ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า (ฝรฟ.)	2	2.40
ฝ่ายปฏิบัติการ (ฝปก.)	6	7.10
ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย (ฝรภ.)	14	16.50
ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน (ฝกท.)	1	1.20
ฝ่ายจัดซื้อและบริการ (ฝจบ.)	5	5.90
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ฝทบ.)	10	11.80
สำนักงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (สพอ.)	1	1.20
สำนักงานพัฒนาระบบงาน (สพร.)	2	2.40
<b>สายงาน</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
สายงานนโยบายและแผน	6	7.10
สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า* (Core Process)	30	35.30
สายงานกฎหมาย	7	8.20
สายงานพัฒนารัฐกิจ* (Core Process)	7	8.20
สายงานบริหารงานทั่วไป	35	41.20

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มสายงาน	(n = 85)	100
Support Process	48	56.50
Core Process	37	43.50

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของอายุการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติ	อายุ
ค่าเฉลี่ย	13.99
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	4.893
ค่าต่ำสุด	6
ค่าสูงสุด	28
จำนวน	(n = 85)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของจำนวนครั้งที่เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รพม.

สถิติ	จำนวนครั้งที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย
ค่าเฉลี่ย	1.71
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	1.724
ค่าต่ำสุด	0
ค่าสูงสุด	7
จำนวน	(n = 85)

โดยนำมาข้อมูลอายุการปฏิบัติงานและจำนวนครั้งที่เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รพม. มาจัดกลุ่มได้ดังนี้

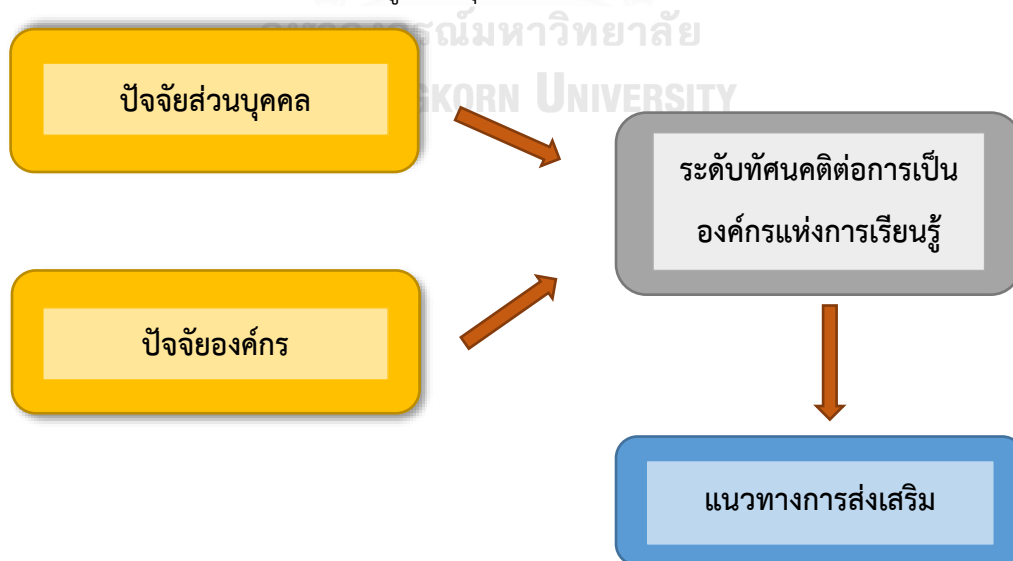
ตารางที่ 4.12 จำนวนและค่าร้อยละของอายุการปฏิบัติงานและจำนวนครั้งที่เคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รฟม. ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุการปฏิบัติงาน</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
6 - 10 ปี	24	28.20
11 - 15 ปี	27	31.80
16 - 20 ปี	28	32.90
21 ปีขึ้นไป	6	7.10
<b>จำนวนครั้งที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย</b>	<b>(n = 85)</b>	<b>100</b>
0 ครั้ง	28	32.90
1 - 2 ครั้ง	33	38.80
3 - 4 ครั้ง	15	17.60
5 ครั้งขึ้นไป	9	10.60

รฟม. มีพนักงานทั้งหมด 1,230 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2565) โดยมีผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า (ระดับ 7 - 10)) จำนวน 246 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้น จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 34.55 ต่อจำนวนพนักงานทั้งหมดของ รฟม. ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย เพศชาย 42 คน คิดเป็นร้อยละ 49.40 เพศหญิง 43 คน คิดเป็นร้อยละ 50.60 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน จากผลการศึกษานี้พบว่า ผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. มีอายุการทำงานเฉลี่ยอยู่ที่ 14 ปี ซึ่งเป็นวัยช่วงเริ่มต้นของการทำงาน โดยสามารถแบ่งเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงาน คือ ระหว่าง 11 - 15 ปี และ 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.80 และ ร้อยละ 32.90 ตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีช่วงอายุที่ 41 - 45 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 โดยภาพรวมนั้นก็จะอยู่ใน Generation Y สำหรับระดับการศึกษาผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 และอยู่ในระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนกอาวุโส ระดับ 10 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 40 โดย รฟม. มีส่วนงานที่เป็น Support Process ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสายงานดังกล่าว ได้แก่ สายงานบริหารงานทั่วไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 สายงานกฎหมาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 และสายงานนโยบายและแผน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 และสายงาน Core Process ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสายงานดังกล่าว ได้แก่ สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 และสายงานพัฒนาธุรกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20

นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว ยังมีปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร โดยจากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของ (Robbin Stephen P. and Mary coulter, 2005) ซึ่งได้เสนอว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ การออกแบบองค์กร ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และข้อมูลข่าวสารระบบเปิดและระบบการจัดการความรู้ รวมทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ (คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (วรรณธรรม พงษ์สีชมพู, 2555, 2558) พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้

ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์จากแนวคิดและผลของการวิจัยข้างต้นมาเป็นกรอบการวิจัย โดยเลือกปัจจัยองค์กรที่เป็นตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ (Peter Senge, 1990) จากหนังสือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) มาใช้ในงานวิจัย โดยการหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นตามปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และทราบถึงระดับของทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน



รูปภาพที่ 4.7 กรอบการวิจัย

และนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเพื่อหาความแตกต่างและหาความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample T-Test) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิตีสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)





#### 4.2 ระดับความคิดเห็นตามปัจจัยองค์กร

ตารางที่ 4.13 ร้อยละระดับความเห็น ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามรายด้าน

ปัจจัยองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด				
<b>ผู้นำองค์กร</b>					<b>3.04</b>	<b>0.590</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
1. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	-	24.70	50.60	24.70	3.00	0.707	มาก	3
2. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	-	23.50	51.80	24.70	3.01	0.699	มาก	2
3. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ รพม. อย่างสม่ำเสมอ	-	15.30	58.80	25.90	3.11	0.637	มาก	1
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>					<b>3.01</b>	<b>0.513</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>
1. รพม. มีการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากบุคลากร เกิดนิสัยการเป็นผู้ไม่เรียนรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ	-	17.60	58.80	23.50	3.06	0.643	มาก	2
2. รพม. มีการบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในหน้าที่รับผิดชอบ	-	9.40	69.40	21.20	3.12	0.544	มาก	1
3. รพม. มีการให้คุณค่าและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร	2.40	27.10	52.90	17.60	2.86	0.726	มาก	3

ปัจจัยองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
	ไม่เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด	ไม่เห็นด้วย มากที่สุด				
<b>การจัดการความรู้</b>					<b>2.96</b>	<b>0.581</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>
1. รพม. มีการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ถูกต้องและทันต่อสถานการณ์	1.20	20	61.20	17.60	2.95	0.653	มาก	2
2. รพม. มีกิจกรรมในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย/สำนักต่าง ๆ	1.20	16.50	57.60	24.70	3.06	0.679	มาก	1
3. องค์ความรู้ที่ รพม. รวบรวมไว้สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ โดยยึดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	22.40	58.80	15.30	2.86	0.710	มาก	3
<b>การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					<b>3.13</b>	<b>0.613</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>
1. รพม. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายและสะดวก ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีฯ ในการเรียนรู้และ การปฏิบัติงานมากขึ้น	2.40	17.60	49.40	30.60	3.08	0.759	มาก	2
2. รพม. มีระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีฯ ที่ทันสมัย น่าสนใจ และบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น e-Learning Mobile Learning เป็นต้น	-	21.20	52.90	25.90	3.05	0.688	มาก	3
3. รพม. มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีฯ เป็นฐาน (Technology-based Learning) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านโปรแกรมการประชุมออนไลน์ การสัมมนาผ่าน Facebook Live เป็นต้น	-	10.60	54.10	35.30	3.25	0.634	มาก	1
<b>รวม</b>					<b>3.04</b>	<b>0.574</b>	<b>มาก</b>	

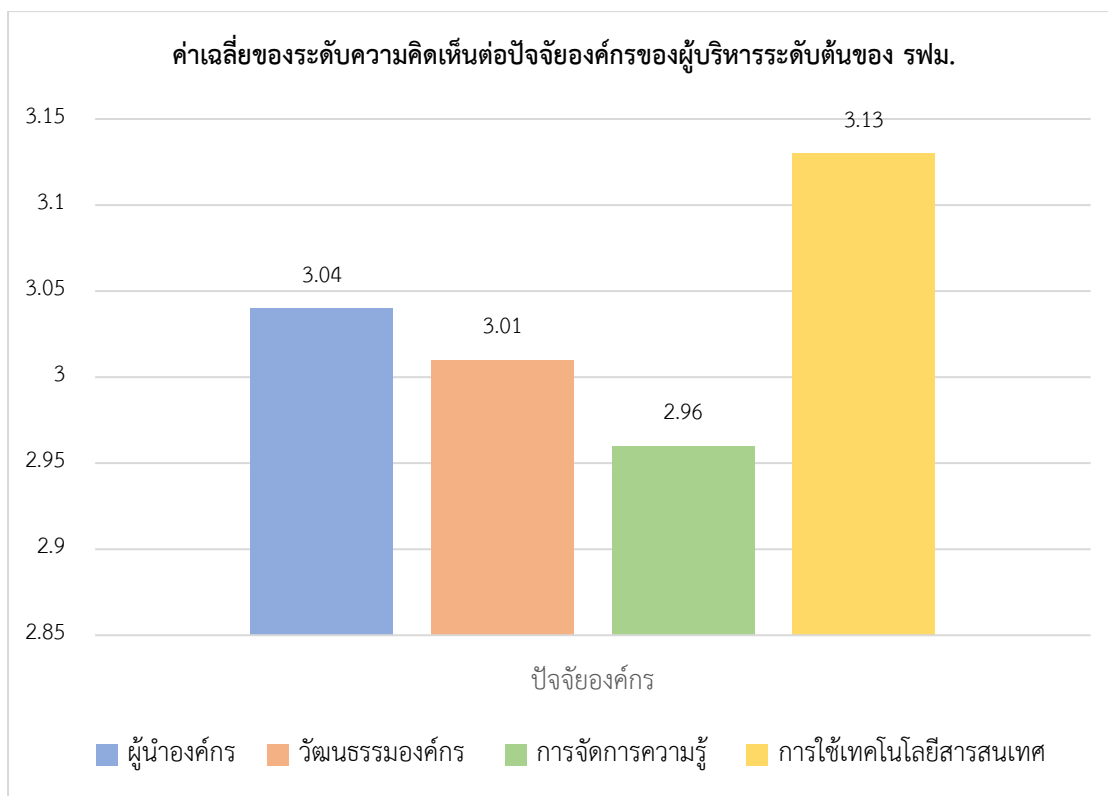
จากตารางข้างต้น ในส่วนของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวมอยู่ที่ 3.04 โดยในแต่ละปัจจัยองค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ **โดยทั้ง 4 ปัจจัย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก** แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยองค์กรทั้ง 4 ปัจจัยอาจมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.13)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่า รพม. มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีฯ เป็นฐาน (Technology-based Learning) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.25) ส่วนความเห็นว่า รพม. มีระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีฯ ที่ทันสมัย น่าสนใจ และบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น e-Learning Mobile Learning เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.05)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 2 ผู้นำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ รพม. อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.11) ส่วนความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.00)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่า รพม. มีการบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.12) ส่วนความเห็นว่า รพม. มีการให้คุณค่าและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.86)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 4 การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.96)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่า รพม. มีกิจกรรมในการการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย/สำนักต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.06) ส่วนความเห็นว่า องค์กรความรู้ที่ รพม. รวบรวมไว้สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.86)



รูปภาพที่ 4.8 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม.

ทั้งนี้ จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. แต่ละปัจจัย โดยมีปัจจัยที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวม (ค่าเฉลี่ย 3.04) มีอยู่ด้วยกัน 3 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.96) วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และผู้นำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04) ซึ่งเป็นจุดอ่อนของ รพม. ที่จะต้องปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้สามารถส่งเสริม/เปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากร รพม. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.13) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวม รพม. ก็ต้องมีการทบทวนปัจจัยดังกล่าวอยู่เสมอ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าไม่สามารถนำมาปรับใช้ในกิจกรรมในการส่งเสริมความรู้ต่าง ๆ ได้ทันต่อสถานการณ์ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตได้

#### 4.3 ระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.14 ร้อยละระดับทัศนคติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ

รพม. จ้าแนกตามรายด้าน

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับทัศนคติ (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
	ไม่เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด	ไม่เห็นด้วย มากที่สุด				
<b>การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)</b>					<b>3.26</b>	<b>0.469</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>
1. ท่านคิดว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการขององค์กร	1.20	7.10	47.10	44.70	3.35	0.667	มากที่สุด	1
2. ท่านสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความคิดและความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-	7.10	64.70	28.20	3.21	0.558	มาก	4
3. ท่านสามารถมองข้ามความผิดพลาดและเข้าใจความแตกต่างของพฤติกรรมของบุคคล	-	9.40	58.80	31.80	3.22	0.605	มาก	3
4. ท่านมีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของท่านให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	-	7.10	60	32.90	3.26	0.580	มาก	2
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)</b>					<b>3.28</b>	<b>0.479</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3</b>
1. ท่านมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ๆ เปิดใจในการรับเอาแนวคิดของบุคคลอื่น องค์กรอื่นมาใช้เพื่อพัฒนาตนเอง	-	3.50	56.50	40	3.36	0.553	มากที่สุด	1

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับทัศนคติ (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด				
2. ท่านมองปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายในการพบวิธีการใหม่เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	-	4.70	61.20	34.10	3.29	0.553	มากที่สุด	2
3. ท่านมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถของท่าน เช่น การเข้ารับฝึกอบรมภายนอก การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น	-	9.40	58.80	31.80	3.22	0.605	มาก	3
4. ท่านสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ๆ	-	7.10	63.50	29.40	3.22	0.564	มาก	3
<b>การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)</b>								
1. ท่านยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	1.20	30.60	68.20	3.67	0.497	มากที่สุด	1
2. ท่านสามารถปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้	-	1.20	49.40	49.40	3.48	0.526	มากที่สุด	4
3. ท่านใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งเมื่อต้องการตัดสินใจ	-	1.20	47.10	51.80	3.51	0.526	มากที่สุด	3
4. ท่านเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	-	-	41.20	58.80	3.59	0.495	มากที่สุด	2
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)</b>								
1. ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	1.20	4.70	62.40	31.80	3.25	0.596	มาก	3
					<b>3.22</b>	<b>0.495</b>	<b>มาก</b>	<b>5</b>

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับทัศนคติ (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
	ไม่เห็นด้วยเลย	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด				
2. ท่านมีการวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	-	2.40	67.10	30.60	3.28	0.503	มากที่สุด	1
3. ท่านมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	4.70	64.70	30.60	3.26	0.538	มาก	2
4. ท่านได้มีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรกับเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน	1.20	18.80	49.40	30.60	3.09	0.734	มาก	4
<b>การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)</b>								
1. ท่านมีการบริหารความขัดแย้งทางความคิดระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการทำงานหาเหตุผลร่วมกันจนนำไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1.20	9.40	55.30	34.10	3.22	0.661	มาก	4
2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีต่อองค์กร	-	2.40	36.50	61.20	3.59	0.541	มากที่สุด	1
3. ท่านมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการตัดสินใจเพียงลำพัง	-	-	49.40	50.60	3.51	0.503	มากที่สุด	2
4. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	-	2.40	51.80	45.90	3.44	0.544	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>					<b>3.35</b>	<b>0.383</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางข้างต้น ในส่วนของระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. พบว่า **ระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ที่ 3.35** โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านที่มีระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 3 ด้าน** ได้แก่ การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) และ **ด้านที่มีระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ด้าน** ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 1 การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) (ค่าเฉลี่ย 3.56)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.67) ส่วนทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นสามารถปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.48)

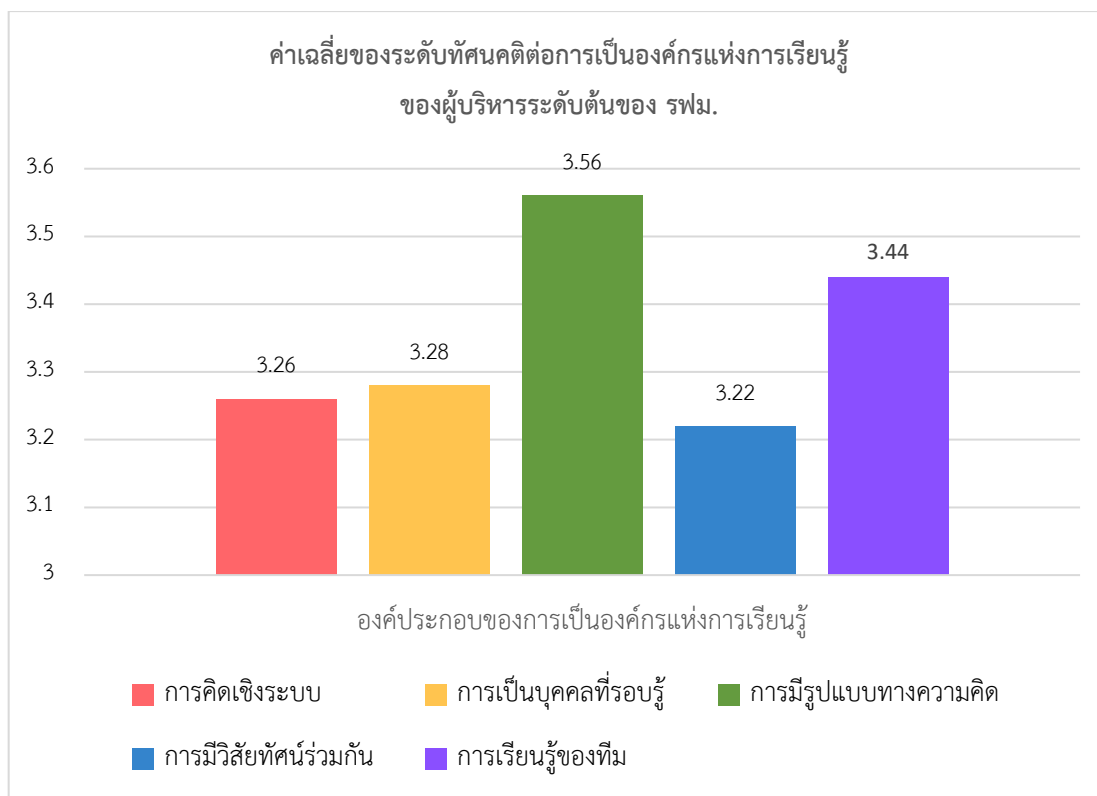
**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 2 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) (ค่าเฉลี่ย 3.44)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.59) ส่วนทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นมีการบริหารความขัดแย้งทางความคิดระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการทบทวนหาเหตุผลร่วมกันจนนำไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.22)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 3 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) (ค่าเฉลี่ย 3.28)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เปิดใจรับเอาแนวคิดของบุคคลอื่น องค์กรอื่นมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.36) ส่วนทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การเข้ารับฝึกอบรมภายนอก การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเป็นต้น และผู้บริหารระดับต้นสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.22)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 4 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (ค่าเฉลี่ย 3.26)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นคิดว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงานและโครงการขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.35) ส่วนทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความคิดและความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.21)

**ปัจจัยสำคัญอันดับที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) (ค่าเฉลี่ย 3.22)** มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นมีการวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.28) ส่วนทัศนคติว่า ผู้บริหารระดับต้นคิดว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.09)





รูปภาพที่ 4.9 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม.  
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้ จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยระดับของทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรายด้านที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (3.35) มีอยู่ด้วยกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) (ค่าเฉลี่ย 3.22) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (ค่าเฉลี่ย 3.26) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) (ค่าเฉลี่ย 3.28) ซึ่งเป็นจุดอ่อนของ รพม. ที่จะต้องมีแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรมีความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กรให้มากขึ้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อสามารถรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อบุคลากรจะสามารถประเมินทักษะที่สำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาของตนเองให้เกิดความรอบรู้ความเชี่ยวชาญที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม สำหรับอีก 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) (ค่าเฉลี่ย 3.44) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) (ค่าเฉลี่ย 3.56) เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจ มีความสามัคคีและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมที่เข้มแข็งขึ้น รพม. จึงต้องรักษาระดับมาตรฐาน พร้อมทั้งพัฒนาด้านดังกล่าวที่ติดอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นด้วย

#### 4.4 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 หรือ เท่ากับ 0.10 หากค่า P-Value มากกว่า 0.10 จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่หากค่า P-Value น้อยกว่า 0.10 ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1) สมมติฐานย่อยที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ชาย		หญิง		t	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.24	0.509	3.28	0.431	-0.458	0.648
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.35	0.478	3.21	0.475	1.314	0.192
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.51	0.448	3.61	0.398	-1.071	0.288
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.26	0.522	3.19	0.470	0.649	0.518
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.45	0.449	3.42	0.435	0.922	0.771
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.36	0.391	3.34	0.379	0.212	0.833

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และ 3.61 ตามลำดับ และเพศชาย มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ส่วนเพศหญิง มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test จำแนกตามเพศที่ต่างกัน โดยทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.833 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่มีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.648 0.192 0.288 0.518 และ 0.771 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

2) สมมติฐานย่อยที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างอายุต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	31 - 35 ปี		36 - 40 ปี		41 - 45 ปี		46 - 50 ปี		51 - 55 ปี		F	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.32	0.431	3.04	0.416	3.43	0.459	3.40	0.506	2.94	0.347	3.679	0.008*
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.20	0.490	3.15	0.425	3.44	0.447	3.29	0.498	3.25	0.612	1.229	0.305
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.58	0.382	3.55	0.394	3.62	0.457	3.54	0.455	3.41	0.499	0.936	0.811
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.16	0.458	3.18	0.474	3.28	0.501	3.21	0.548	3.31	0.609	0.269	0.897
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.49	0.400	3.30	0.441	3.48	0.439	3.52	0.473	3.41	0.516	0.720	0.581
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.35	0.359	3.24	0.301	3.45	0.407	3.39	0.429	3.26	0.467	0.962	0.433

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปีมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA จำแนกตามอายุที่ต่างกัน พบว่า อายุที่ต่างกัน

ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.433 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ จำแนกตามอายุ มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ทราบได้จากผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ปรากฏว่าค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$ : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ *แตกต่างกัน* จึงต้องทำการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Tests) ระหว่างผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ที่มีอายุแตกต่างกัน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ

อายุ	Mean	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี	46 - 50 ปี	51 - 55 ปี
		3.32	3.04	3.43	3.40	2.94
31 - 35 ปี	3.32	-	0.278* (0.053)	-0.114 (0.398)	-0.880 (0.581)	0.378* (0.046)
36 - 40 ปี	3.04		-	-0.393* (0.004)	-0.366* (0.022)	0.100 (0.590)
41 - 45 ปี	3.43				0.026 (0.863)	0.492* (0.007)
46 - 50 ปี	3.40					0.466* (0.021)
51 - 55 ปี	2.94					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางข้างต้นเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างอายุของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า

ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปี และ 51 - 55 ปี ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P - values ค่าเท่ากับ 0.053 และ 0.046 ตามลำดับ

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปี และ 51 - 55 ปี แต่น้อยกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ปี

ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปี มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ปี ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P - values ค่าเท่ากับ 0.004 และ 0.022 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารระดับต้นอายุ 36 - 40 ปี มีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ปี แต่มากกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี

ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P - values ค่าเท่ากับ 0.007 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารระดับต้นอายุ 41 - 45 ปี มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 46 - 50 ปี และ 51 - 55 ปี

ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 46 - 50 ปี มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P - values ค่าเท่ากับ 0.021 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารระดับต้นอายุ 46 - 50 ปี มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี

3) สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับการศึกษาปริญญาโทต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		t	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.25	0.485	3.27	0.462	-0.192	0.848
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.29	0.508	3.27	0.462	0.148	0.883
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.54	0.456	3.58	0.405	-0.342	0.733
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.22	0.477	3.22	0.512	0.013	0.990
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.50	0.458	3.40	0.426	1.085	0.281
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.36	0.412	3.35	0.365	0.165	0.869

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ 3.58 ตามลำดับ และระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ทั้ง 2 ระดับการศึกษา และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยทั้งระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.869 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแตกต่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่มีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.848 0.883 0.733 0.990 และ 0.281 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

4) สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม.

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม.

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามระดับตำแหน่ง

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	รักษาการหัวหน้าแผนก ระดับ 7		หัวหน้าแผนก ระดับ 8		หัวหน้าแผนก ระดับ 9		หัวหน้าแผนกอาวุโส ระดับ 10		F	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.27	0.448	3.38	0.437	3.25	0.491	3.19	0.493	0.705	0.552
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.18	0.417	3.31	0.447	3.18	0.495	3.34	0.522	0.592	0.622
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.55	0.403	3.68	0.355	3.53	0.432	3.51	0.471	0.737	0.533
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.22	0.421	3.20	0.510	3.17	0.408	3.26	0.562	0.128	0.943
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.43	0.406	3.45	0.415	3.47	0.499	3.42	0.459	0.048	0.986
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.33	0.379	3.40	0.334	3.32	0.365	3.34	0.431	0.185	0.906

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า หัวหน้าแผนก ระดับ 8 มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และหัวหน้าแผนก ระดับ 9 มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA จำแนกตามระดับตำแหน่งที่ต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งที่ต่างกันของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน



อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.906 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่มีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.552 0.622 0.533 0.943 และ 0.986 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

5) สมมติฐานย่อยที่ 1.5 สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

$H_0$ : สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสายงานต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ *แตกต่างกัน*

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามสายงาน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	สายงานนโยบาย และแผน		สายงาน วิศวกรรมและ ระบบรถไฟฟ้า		สายงาน กฎหมาย		สายงานพัฒนา ธุรกิจ		สายงาน บริหารงานทั่วไป		F	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิง ระบบ	3.08	0.665	3.25	0.482	3.00	0.323	3.11	0.349	3.39	0.447	1.613	0.179
ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้	3.25	0.592	3.29	0.492	3.04	0.225	3.07	0.472	3.36	0.482	1.025	0.399
ด้านการมี รูปแบบทาง ความคิด	3.71	0.246	3.46	0.450	3.29	0.366	3.36	0.430	3.72	0.378	3.351	0.014*
ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.42	0.465	3.28	0.535	3.11	0.405	2.96	0.419	3.21	0.493	0.885	0.477
ด้านการเรียนรู้ ของทีม	3.33	0.342	3.48	0.466	3.18	0.450	3.21	0.419	3.52	0.417	1.556	0.194
การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	3.36	0.340	3.35	0.408	3.12	0.317	3.14	0.322	3.44	0.373	1.670	0.165

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามสายงาน พบว่า สายงานบริหารงานทั่วไป มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และสายงานกฎหมาย มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA จำแนกตามสายงานที่ต่างกัน พบว่า สายงานที่ต่างกันของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.165 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด จำแนกตามสายงาน

มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ทราบได้จากการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ปรากฏว่าค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$ : สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด *แตกต่างกัน* จึงต้องทำการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Tests) ระหว่างผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ที่มีอายุแตกต่างกัน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด

สายงาน		สายงานนโยบายและแผน	สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า	สายงานกฎหมาย	สายงานพัฒนาธุรกิจ	สายงานบริหารงานทั่วไป
	Mean	3.71	3.46	3.29	3.36	3.72
สายงานนโยบายและแผน	3.71	-	0.250 (0.168)	0.423* (0.063)	0.351 (0.121)	-0.013 (0.941)
สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า	3.46		-	0.173 (0.310)	0.101 (0.551)	-0.263* (0.010)
สายงานกฎหมาย	3.29			-	-0.071 (0.741)	-0.436* (0.011)
สายงานพัฒนาธุรกิจ	3.36				-	-0.364* (0.032)
สายงานบริหารงานทั่วไป	3.72					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางข้างต้นเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างสายงานของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด พบว่า

สายงานนโยบายและแผน มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด แตกต่างจากสายงานกฎหมาย ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.063 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ของสายงานนโยบายและแผน มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่า สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงานกฎหมาย และสายงานพัฒนาธุรกิจ แต่น้อยกว่า สายงานบริหารงานทั่วไป

สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้ามะมีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด แตกต่างจากสายงานบริหารงานทั่วไป ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.010 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดของสายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้ามะมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่า สายงานกฎหมาย และ สายงานพัฒนาธุรกิจ แต่น้อยกว่า สายงานบริหารงานทั่วไป

สายงานกฎหมาย มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด แตกต่างจากสายงานบริหารงานทั่วไป ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.011 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดของสายงานกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่า สายงานพัฒนาธุรกิจ และ สายงานบริหารงานทั่วไป

สายงานพัฒนาธุรกิจ มีระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด แตกต่างจากสายงานบริหารงานทั่วไป ทราบได้จากค่าสถิติมีค่า P-values มีค่าเท่ากับ 0.032 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ของสายงานพัฒนาธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่า สายงานบริหารงานทั่วไป

6) สมมติฐานย่อยที่ 1.6.กลุ่มสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : กลุ่มสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กลุ่มสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มสายงานต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามกลุ่มสายงาน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Support Process		Core Process		t	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.29	0.479	3.22	0.459	0.667	0.507
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.30	0.474	3.25	0.489	0.445	0.657
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.66	0.388	3.44	0.443	2.405	0.018*
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.22	0.476	3.22	0.524	0.071	0.943
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.45	0.425	3.43	0.463	0.230	0.819
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.38	0.372	3.31	0.398	0.864	0.390

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามกลุ่มสายงาน พบว่า กลุ่มสายงาน Support Process และ Core Process มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และ 3.44 ตามลำดับ และ Support Process มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ส่วน Core Process มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ และ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของ 2 ด้านดังกล่าวเท่ากับ 3.22 และผลการวิเคราะห์ Independent Sample T-Test จำแนกตามกลุ่มสายงานที่ต่างกัน โดยทั้งกลุ่มสายงาน Support Process และ Core Process มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.390 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า กลุ่มสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

แต่เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิดมีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$ : สายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด *แตกต่างกัน* โดยระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ของกลุ่มสายงาน Support Process มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กลุ่มสายงาน Core Process

7) สมมติฐานย่อยที่ 1.7 อายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : อายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : อายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างอายุการปฏิบัติงานต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	6 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		21 ปีขึ้นไป		F	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.20	0.376	3.23	0.514	3.35	0.502	3.25	0.500	0.495	0.687
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.13	0.410	3.32	0.464	3.37	0.529	3.25	0.524	1.233	0.303
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.50	0.369	3.59	0.411	3.56	0.489	3.67	0.438	0.331	0.803
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.22	0.419	3.15	0.472	3.28	0.587	3.29	0.485	0.347	0.792
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.42	0.388	3.37	0.467	3.50	0.461	3.54	0.459	0.519	0.670
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.29	0.328	3.33	0.350	3.41	0.453	3.40	0.424	0.462	0.710

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน พบว่า ช่วงอายุการปฏิบัติงานที่ 16 - 20 ปีมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และช่วงอายุการปฏิบัติงานที่ 6 - 10 ปี มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA จำแนกตามอายุการปฏิบัติงานที่ต่างกัน พบว่า อายุการปฏิบัติงานที่ต่างกันของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.710 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า อายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละด้าน จำแนกตามอายุการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่มีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.687 0.303 0.803 0.792 และ 0.670 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

8) สมมติฐานย่อยที่ 1.8 จำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

$H_0$ : จำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

$H_1$ : จำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *แตกต่างกัน*

โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0 ครั้ง		1 – 2 ครั้ง		3 – 4 ครั้ง		5 ครั้งขึ้นไป		F	P-Value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.26	0.474	3.30	0.479	3.25	0.500	3.14	0.417	0.287	0.835
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.16	0.458	3.42	0.483	3.25	0.390	3.17	0.599	1.704	0.173
ด้านการมีรูปแบบทางความคิด	3.49	0.411	3.61	0.447	3.62	0.364	3.50	0.500	0.562	0.641
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.19	0.465	3.27	0.504	3.20	0.414	3.19	0.716	0.144	0.934
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.44	0.389	3.49	0.457	3.35	0.489	3.39	0.486	0.398	0.755
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.31	0.342	3.42	0.394	3.33	0.379	3.28	0.491	0.572	0.635

จากตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. จำแนกตามจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย พบว่า จำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย 1 - 2 ครั้ง มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย 5 ครั้งขึ้นไป มีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA จำแนกตามจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายที่ต่างกัน พบว่า จำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายที่ต่างกันของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.635 ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ดังนั้น ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  สรุปได้ว่า อายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน*

อีกทั้ง เมื่อพิจารณาในรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งที่การได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่มีความแตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.835 0.173 0.641 0.934 และ 0.755 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

$H_0$ : ปัจจัยองค์กร*ไม่มีความสัมพันธ์*ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

$H_1$ : ปัจจัยองค์กร*มีความสัมพันธ์*ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 หรือ เท่ากับ 0.10 หากค่า P-Value มากกว่า 0.10 จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า ปัจจัยองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่หากค่า P-Value น้อยกว่า 0.10 ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า ปัจจัยองค์กรแตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน



โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.25 การทดสอบสมมติฐานของปัจจัยองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ปัจจัยองค์กร		ด้านการคิด เชิงระบบ	ด้านการเป็น บุคคลที่ รอบรู้	ด้านการมี รูปแบบทาง ความคิด	ด้านการมี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ด้านการ เรียนรู้ ของทีม	การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้
ผู้นำองค์กร	r	0.608**	0.506**	0.458**	0.626**	0.492**	0.652**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ระดับ ความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง
วัฒนธรรม องค์กร	r	0.539**	0.560**	0.434**	0.545**	0.558**	0.637**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ระดับ ความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
การจัดการ ความรู้	r	0.460**	0.357**	0.381**	0.468**	0.385**	0.496**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ระดับ ความสัมพันธ์	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
การใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ	r	0.305**	0.506**	0.390**	0.500**	0.397**	0.508**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ระดับ ความสัมพันธ์	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง
ปัจจัย องค์กร โดยรวม	r	0.573**	0.580**	0.501**	0.645**	0.548**	0.689**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	ระดับ ความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ของปัจจัยองค์กรโดยรวมกับระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม พบว่า ปัจจัยองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก

เท่ากับ 0.689 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปได้ว่า ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรโดยรวมกับระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรายด้าน ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.573 0.580 0.501 0.645 และ 0.548 ตามลำดับ แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันส่วน โดยทุกด้านมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และค่า P-Value ทุกด้านมีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์กรในแต่ละปัจจัยกับระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีผลสรุปดังต่อไปนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.652 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยผู้นำองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปได้ว่า ปัจจัยผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.637 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

ปัจจัยการจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.496 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยการจัดการความรู้

เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปได้ว่า ปัจจัยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.508 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สรุปได้ว่า ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลร้อยละระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยองค์กร สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นตามปัจจัยองค์กรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันอยู่ที่ 3.04 โดยสามารถลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.13)
2. วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01)
3. ผู้นำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04)
4. การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.96)

ส่วนระดับทัศนคติของทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 โดยพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับของการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) (ค่าเฉลี่ย 3.56) มากที่สุด และ ระดับของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) (ค่าเฉลี่ย 3.22) น้อยที่สุด

อีกทั้งผลจากทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อและการแปลผลการทดสอบได้ข้อสรุปว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลทุกตัวมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จากการทดสอบรายด้านของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันตามสรุปดังนี้

1) อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับต้นที่มี

อายุ 31 - 35 ปี มีระดับทัศนคติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปี และผู้บริหารระดับต้นอายุ 36 - 40 ปี มีระดับทัศนคติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ปี และผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี มีระดับทัศนคติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 31 - 35 ปี 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ซึ่งอายุ 51 - 55 ปี จะมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่น้อยกว่าทุกช่วงอายุ

2) สายงานที่ต่างกัน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แตกต่างกัน โดยสายงานนโยบายและแผน มีระดับทัศนคติแตกต่างจากสายงานกฎหมาย และสายงานบริหารงานทั่วไป มีระดับทัศนคติ แตกต่างจากสายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงานกฎหมาย และสายงานพัฒนารูจิจ ซึ่งสายงานบริหารงานทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่มากกว่าทุกสายงาน

3) กลุ่มสายงานที่ต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แตกต่างกัน โดยกลุ่มสายงาน Support Process มีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่มีมากกว่า Core Process

2. ปัจจัยองค์กรทุกตัวมีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยรวม ซึ่งปัจจัยองค์กรโดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.689 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากปัจจัยองค์กรเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ เมื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยที่แตกต่างและสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จึงเป็นที่มาของคำถามในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เป็นการพูดคุยสนทนาผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14)) งาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 4.5 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### 1) ความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

ตารางที่ 4.26 ตารางสรุปความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

สายงาน	เห็นด้วย/ ไม่เห็นด้วย	เหตุผลประกอบ
สายงานนโยบายและแผน	เห็นด้วย	ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว การปรับที่ละชั้นอาจทำให้องค์กรอยู่รอดได้ยาก โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และต้องมีการปรับความคิดและความเชื่อจากระดับบุคคลก่อนแล้วจึงขยายไประดับกลุ่มจนทั่วทั้งองค์กร
สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้	เห็นด้วย	ควรมีการเริ่มต้นจากบุคคลก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปยังกลุ่ม และสุดท้ายจึงเป็นความสำเร็จขององค์กร เพราะหากเริ่มพัฒนาจากระดับองค์กรก่อนกลุ่มและบุคคลนั้นยากที่จะสำเร็จได้
สายงานกฎหมาย	เห็นด้วย	กระบวนการแต่ละขั้นสามารถที่จะทำไปพร้อม ๆ กันทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มควบคู่กันไปได้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
สายงานพัฒนาธุรกิจ	เห็นด้วย	กระบวนการเป็นไปตามลำดับขั้นถูกต้องแล้ว โดยมองว่าด้านความคิดเชิงระบบเป็นส่วนสำคัญมากที่สุด เพราะบุคลากรต้องมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก่อนถึงจะทำให้กระบวนการอื่น ๆ สำเร็จได้
สายงานบริหารงานทั่วไป	เห็นด้วย	กระบวนการดังกล่าวเป็นเหตุเป็นผลที่ยอมรับได้ว่าการที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากบุคลากรก่อน เพราะถ้าบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือก็จะสำเร็จได้ยาก ดังนั้น เรื่องของแนวคิดของบุคลากรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของ รฟม. ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เห็นด้วยกับกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับความคิดและพฤติกรรม ควรที่จะเริ่มต้นจากระดับบุคคลก่อนแล้วจึงปรับระดับกลุ่ม จนนำไปสู่ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

##### 1. สายงานนโยบายและแผน

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดของ Peter Senge โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อาจไม่จำเป็นต้องปรับตามลำดับขั้นทีละกระบวนการ เนื่องจากปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การปรับทีละชั้นอาจทำให้องค์กรอยู่รอดได้ยาก นอกจากนี้ สิ่งสำคัญขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนประกอบกับต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากภายนอกด้วย โดยการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับความคิดและความเชื่อจากระดับบุคคลก่อนแล้วจึงขยายไประดับกลุ่มจนทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการปรับจากภายในสู่ภายนอก

## 2. สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดของ Peter Senge ว่าควรมีการเริ่มต้นจากบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดการรวมตัวในองค์กร ก็จะพัฒนาไปยังกลุ่ม และสุดท้ายจึงเป็นความสำเร็จขององค์กร เพราะหากเริ่มจากองค์กรก่อนแล้วไป ยังกลุ่มจนระดับบุคคลอาจจะทำให้การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำเร็จได้

## 3. สายงานกฎหมาย

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดของ Peter Senge โดยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการพัฒนาสูงองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจจะทำพร้อมกันทั้ง 2 กระบวนการในระดับบุคคลและระดับกลุ่มควบคู่กันไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

## 4. สายงานพัฒนาธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดของ Peter Senge เพราะกระบวนการดังกล่าวเป็นไปตามลำดับขั้นถูกต้องแล้ว โดยมองว่าความคิดเชิงระบบเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด หากบุคลากรแต่ละคนมองเพียงแต่ภาพย่อยของตนเองจนละเอียดในภาพใหญ่ว่าตนเองคือส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ได้มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน และบางครั้งไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้น บุคลากรต้องมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก่อนถึงจะทำให้กระบวนการอื่น ๆ สำเร็จได้

## 5. สายงานบริหารงานทั่วไป

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดของ Peter Senge เพราะกระบวนการดังกล่าวเป็นเหตุเป็นผลที่ยอมรับได้ว่าการที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจาก บุคลากรก่อน เพราะถ้าบุคลากรไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนหรือไม่ให้ความร่วมมือ โอกาสที่ทำให้ระดับกลุ่มหรือ ในภาพรวมขององค์กรก็จะสำเร็จได้ยาก ทั้งนี้ หากไปมุ่งพัฒนาระดับกลุ่มก่อน แต่ในระดับบุคคลไม่ได้มีความสนใจก็จะพัฒนาต่อไปได้ยาก ดังนั้น เรื่องของแนวคิดของบุคลากร (Mindset) จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญ โดยเรื่องนี้ควรเน้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพราะหลายองค์กรที่ต้องการพัฒนาเป็นองค์กรที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มิฉะนั้นการพัฒนา กระบวนการทำงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมก็ยากที่จะพัฒนาให้สำเร็จได้ และองค์กรก็ต้องรอวันที่คู่แข่งแซงขึ้นมาในที่สุด

## 2) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล

ตารางที่ 4.27 ตารางสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล

สายงาน	ด้านที่ควรพัฒนา มากที่สุด	กลยุทธ์	เครื่องมือ สำคัญ
สายงาน นโยบาย และแผน	1. การมีรูปแบบ ทางความคิด 2. การคิดเชิงระบบ 3. การเป็นบุคคลที่ รอบรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารที่เป็น Role Model จะต้องเปลี่ยน Mindset ของบุคลากรให้มีความเชื่อใจในความคิดของผู้นำองค์กร</li> <li>- รพม. จะต้องวิเคราะห์บทบาทขององค์ความรู้ หาข้อมูลอื่น ๆ และหาผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม เนื่องจากการจัดการความรู้ ของ รพม. ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้</li> <li>- เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้เป็นเครื่องมือหลักต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมเท่านั้น</li> <li>- ผู้นำองค์กรเป็นเครื่องมือที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและเป็นสิ่งที่กระตุ้นพนักงานได้รวดเร็วกว่าวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>	ผู้นำองค์กร
สายงาน วิศวกรรม และระบบ รถไฟฟ้า	1. การมีรูปแบบ ทางความคิด 2. การคิดเชิงระบบ 3. การเป็นบุคคลที่ รอบรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของพนักงาน รวมทั้งต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ มีเหตุผล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาถือเป็นต้นแบบที่ใกล้ชิดอยู่ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการประยุกต์ในการปฏิบัติงาน และต้องมีความเชื่อใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- การนำงบประมาณมาส่งเสริมการให้คุณค่าและการให้รางวัลในการเรียนรู้ และควรเป็นการส่งเสริมในระดับกลุ่มมากกว่าระดับบุคคล</li> <li>- ควรมีการถ่วงรององค์ความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้มากขึ้น และมีการทบทวนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์</li> </ul>	ผู้นำองค์กร
สายงาน กฎหมาย	1. การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ 2. การมีรูปแบบ ทางความคิด 3. การคิดเชิงระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารควรมีการสื่อสาร ให้กรอบแนวคิดกับบุคลากร มีการถ่ายทอดประสบการณ์และแบบอย่างให้กับพนักงาน</li> <li>- ต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะปัจจุบันเน้นเพียงผลผลิตของงาน ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาที่จะศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองเพิ่มเติม</li> <li>- มองว่าการกระตุ้นด้วยรางวัลเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เพราะต้องเกิดจาก Mindset ของบุคลากรที่ต้องมีความกระตือรือร้นและบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรมากกว่า</li> </ul>	ผู้นำองค์กร/ วัฒนธรรม องค์กร

สายงาน	ด้านที่ควรพัฒนา มากที่สุด	กลยุทธ์	เครื่องมือ สำคัญ
สายงาน พัฒนา ธุรกิจ	1. การคิดเชิงระบบ 2. การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ 3. การมีรูปแบบ ทางความคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานแบบ Silo ทำให้บุคลากรมองเป้าหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มองแต่เพียงภาพย่อยของตนเอง ดังนั้นต้องปรับให้บุคลากรมีทัศนคติที่มีความกระตือรือร้นที่จะอยากใฝ่เรียนรู้ก่อน</li> <li>- ควรทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอว่าสามารถตอบเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ เพราะการปฏิบัติงานต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อทุกสถานการณ์</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีในการช่วยพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>- ผู้บริหารต้องมีการเปิดรับฟังบุคลากรให้มากขึ้น เพราะต้องมีความเสมอภาคทางความคิด ไม่ควรปิดกั้นทางความคิดจนเป็นการทำงานที่เน้นแต่ Top-down เท่านั้น</li> <li>- เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเล็งเห็นถึงโอกาสเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง</li> </ul>	วัฒนธรรม องค์กร/ ทรัพยากร บุคคล
สายงาน บริหาร งาน ทั่วไป	1. การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ 2. การมีรูปแบบ ทางความคิด 3. การคิดเชิงระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมองค์กรต้องส่งเสริมให้เป็นค่านิยมที่เข้มแข็ง เพื่อให้พนักงานตระหนักรู้และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร องค์กรต้องมีกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นมืออาชีพที่มากขึ้น</li> <li>- การมีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการก็ต้องมีรางวัลสนับสนุนการเรียนรู้เป็นแรงจูงใจ และอาจจะต้องมีแรงจูงใจอื่นเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรที่มากขึ้นด้วย</li> <li>- ผู้บริหารถือเป็นตัวอย่างในการทำงานให้กับพนักงาน จะต้องมีการถ่ายทอดประสบการณ์ มุมมองเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้น</li> </ul>	วัฒนธรรม องค์กร/ ทรัพยากร บุคคล

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ในระดับบุคคลของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของ รฟม. ในแต่ละสายงาน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นในขั้นตอนของการพัฒนาตามกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้ มีกลยุทธ์ในการพัฒนาส่วนใหญ่ในรูปแบบของผู้นำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยรายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. สายงานนโยบายและแผน

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับบุคคล เห็นว่า ด้านที่ รฟม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีรูปแบบทางความคิด การคิดเชิงระบบ และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ โดยมีแนวทางในการพัฒนาในระดับบุคคลว่าการเปลี่ยนแนวคิด (Mindset) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ โดยบุคลากรต้องมีความเชื่อใจ (Trust) ในผู้นำองค์กรก่อน และเมื่อบุคลากรเกิดความเชื่อใจในสิ่งที่ผู้นำตัดสินใจถูกต้องทิศทาง และสิ่งที่จะทำให้



การดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ สำเร็จ คือ บุคลากรต้องมีความศรัทธาในสิ่งปฏิบัติอยู่ โดยผู้นาองค์กรทั้งผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้บริหารระดับต้นต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้กับบุคลากร เพราะหากผู้บังคับบัญชาเป็นคนเก่งและพึ่งพาได้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยากจะพัฒนาให้ได้แบบผู้ที่เป็นต้นแบบ

สำหรับการจัดการความรู้ ของ รพม. เป็นการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ในสิ่งที่มีอยู่แล้วไม่ใช่เก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยการที่จะนำมาต่อยอดมาเป็นนวัตกรรมได้นั้นไม่ใช่เก็บรวบรวมแต่ในสิ่งที่รู้เพียงอย่างเดียว ซึ่งปัจจุบันการจัดการความรู้ของ รพม. ที่มีอยู่ยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ การสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการพบ Pain Point แล้วหาทางออกเพื่อที่จะแก้ไข ซึ่งผลลัพธ์ปลายทางจะไม่เห็นจนกว่าจะมีการพัฒนาสิ่งที่ดีที่สุดออกมาซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่จะนำเทคโนโลยีมาช่วย แต่เทคโนโลยีคิดว่าเป็นการต่อยอด/เสริมสร้างในรูปแบบของการเผยแพร่มากกว่า โดยปัจจุบัน รพม. จะมีเพียงแต่การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมเท่านั้น ดังนั้น รพม. จะต้องทบทวนองค์ความรู้ หาข้อมูลอื่น ๆ และหาผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร มีความเห็นว่าถูกกำหนดโดยระดับยุทธศาสตร์อยู่แล้ว ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือระดับองค์กรที่อาจส่งผลการเปลี่ยนแปลงได้เร็วไม่เท่าผู้นาองค์กร เพราะความคิดและความเคยชินของมนุษย์นั้นเปลี่ยนยากต้องใช้เวลานานถึงจะเห็นผลการเปลี่ยนแปลง

## 2. สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีรูปแบบทางความคิด การคิดเชิงระบบ และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่าคนที่มุมมองเปิดกว้างและเป็นเหตุเป็นผลมีความสำคัญมาก เพราะนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเหมาะสม โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเห็น ต้องมีการสื่อสารอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับถึงวิธีการคิดและเหตุผล เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซึมซับแนวคิดนั้น เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากรที่จะทำให้บุคลากรมีการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยการคิดเชิงระบบและการเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นเรื่องของเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะตัว และ Mindset ที่แตกต่างกัน บุคลากรบางคนมีความกระตือรือร้น ต้องการเพิ่มศักยภาพของตัวเองและสามารถเรียนรู้ได้เร็ว แต่บางคนก็มีขีดจำกัด ต้องฝึกและต้องใช้เวลาที่มากกว่าในการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรคิดให้ไปในทิศทางที่ต้องการ การเรียนรู้จนเกิดเป็นประสบการณ์จะช่วยในการตัดสินใจได้ดี ทั้งนี้ จุดเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาที่ถือเป็นต้นแบบที่ใกล้ชิดอยู่ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ต้องฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการประยุกต์ในการทำงาน ให้งานสอนคนเพื่อสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องมีความเชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับประเด็นการนำงบประมาณมาส่งเสริมการให้คุณค่าและการให้รางวัลในการเรียนรู้ มองว่าเรื่องนี้ไม่ตอบโจทย์ในระดับบุคคลควรเป็นการส่งเสริมในระดับกลุ่มมากกว่า เช่น ทีมโปรเจกต์ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น และกระบวนการจัดการความรู้ของ รพม. ส่วนใหญ่เป็นการจัดเก็บแบบเป็นเอกสารที่ค่อนข้างเข้าถึงได้ยาก ส่วนมากเน้นรวบรวมแบบปริมาณมากกว่าคุณภาพ และยังไม่สามารถนำมาใช้ต่อยอดได้จริง ดังนั้น ควรมีการกลั่นกรององค์ความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้มากขึ้น และมีการทบทวนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และควรพิจารณาว่าบุคลากรมีความสนใจในเรื่องใดจึงรวบรวมและถ่ายทอดให้บุคลากรได้เรียนรู้ให้มากขึ้น

### 3. สายงานกฎหมาย

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบทางความคิด และการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ โดยการพัฒนาควรเริ่มที่ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน ให้กรอบแนวคิดกับบุคลากร มีการถ่ายทอดประสบการณ์และแบบอย่างให้กับพนักงาน สิ่งสำคัญ คือ ปัจจุบันบุคลากรของ รพม. เน้นไปที่การทำงานเพื่อผลผลิตของงานมาก จนทำให้ไม่มีเวลาที่จะไปศึกษาหาความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะ ศักยภาพของตนเอง เพราะบรรยากาศขององค์กรที่ปิดกั้นการใฝ่เรียนรู้ของบุคลากรไว้ เพียงแต่หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเท่านั้น ทำให้มองไม่เห็นถึงโอกาส ดังนั้น ต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีความเห็นว่าการกระตุ้นบุคลากรให้ใฝ่เรียนรู้ด้วยรางวัลเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เพราะต้องเกิดจาก Mindset ของบุคลากรที่ต้องมีความกระตือรือร้นและบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรมากกว่า

### 4. สายงานพัฒนาธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบทางความคิด ตามลำดับ โดยปัจจัยสำคัญจากในอดีต รพม. มีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การสร้างรถไฟฟ้า ซึ่งแตกต่างจากปัจจุบันมาก โดยปัจจุบันรูปแบบการทำงานของ รพม. เป็นแบบไซโล (Siloed Organization) บุคลากรไม่ได้มีเป้าหมายเดียวกัน แบ่งหน้าที่ใครหน้าที่มัน และบางครั้งไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันละกัน หลายส่วนงานที่ยังคงไม่แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทั้งที่ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปต่อยอดได้ เพราะไม่ได้มองถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญแรกสุด คือ บุคลากรต้องมีทัศนคติที่มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ก่อน ซึ่งการรู้รอบตัวเป็นเรื่องที่ดีจะทำให้เกิดมุมมองได้กว้างมากขึ้นด้วย และสิ่งสำคัญถัดมา คือ การฝึกอบรม เพราะหากกำหนดให้การอบรมเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) ของบุคลากร แต่ว่าบุคลากร

ไม่ได้มีความสนใจจริง ๆ การอบรมจะไม่เกิดประโยชน์ ทั้งนี้ ในทางกลับกันการเป็นการเสียประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสูญเสียชั่วโมงทำงาน (Man Hour) ดังนั้น รพม. ต้องมีวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพราะประสิทธิผลของผลลัพธ์ยังไม่มากพอ ซึ่งการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หาก รพม. ไม่สามารถขั้นนี้ได้จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสูงขึ้นถัดไป บุคลากรต้องมองภาพให้ออกว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันแล้วจะได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไร ถ้าคิดไม่ได้จะหลงทางทันที ซึ่งต้องมีการทบทวนกันอยู่เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่สามารถตอบเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ เพราะการทำงานต้องเปลี่ยนในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนรูปแบบการทำงานก็ต้องเปลี่ยน เพราะถ้าทำแบบเดิมผลสำเร็จก็ไม่ได้เท่าเดิม โดยประสบการณ์ถูกหล่อหลอมจากการเรียนรู้และการปฏิบัติ ต้องมีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการคิดตลอดเวลา เพราะการทำงานต้องมีอุปสรรคที่ไม่คาดคิดเข้ามาเสมอ จึงต้องหาทางเลือกอื่นเพื่อจัดกับปัญหานั้น ๆ

เรื่องวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันของ รพม. ยังไม่เข้มแข็งมากนัก เนื่องจากกิจกรรมส่งเสริม ทั้งการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมร่วมกันค่อนข้างลดลงไปเยอะอาจเพราะภาระงานที่มากขึ้น ทั้งนี้ อาจมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน (Workshop) ให้ส่วนงานต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนรับรู้ถึงปัญหาของกันและกันก็จะได้อะไรมากขึ้นในการทำงาน อีกประเด็น คือ การ Workshop ควรให้พนักงานที่เป็นระดับผู้บริหารไปประชุมกัน เพราะหากเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แม้จะได้ความคิดริเริ่ม แต่ก็ไม่ได้มีอำนาจเพียงพอที่จะสั่งการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีก็มีความสำคัญในการช่วยพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านหน้าจอต่าง ๆ ภายใน รพม. อาทิ Website สื่อโทรทัศน์ Infographic ต่าง ๆ เป็นต้น

บุคลากรของ รพม. เป็นคนที่เก่ง มีศักยภาพสูงอยู่มาก แต่อุปสรรค คือ บุคลากรไม่ได้มองถึงศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถมาช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไรบ้าง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการเปิดรับฟังบุคลากรให้มากขึ้น เพราะต้องมีความเสมอภาคทางความคิด ไม่ควรมีการแบ่งแยกว่าความคิดของใครมีน้ำหนักมากกว่ากัน มิเช่นนั้นก็จะกลายเป็นการปิดกั้นทางความคิดมากเกินไป จนทำให้การเป็นการทำงานที่เน้นแต่ Top-down เท่านั้น แล้วในที่สุดก็จะทำให้บุคลากรไม่กล้าที่จะเสนอความเห็นนั้นออกมา จนนำไปสู่การทำตามคำสั่งการอย่างเดียวไม่มีการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ

สำหรับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องไม่เพียงเก่งงานแต่ต้องเก่งบริหารด้วย ดังนั้น ถ้าบุคลากรมองเห็นโอกาสนี้ก็จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้น ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ก็เป็นส่วนสำคัญ เพราะถ้าคนเก่งแต่ไม่เห็นโอกาสนี้ก็ไม่อยากที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

### 5. สายงานบริหารงานทั่วไป

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบทางความคิด และการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ เพราะการเป็นบุคคลที่รอบรู้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวของบุคลากรเองในการพัฒนาทักษะ เมื่อมีการเรียนรู้เพิ่มเติม ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น และการวิเคราะห์เชื่อมโยงก็จะตามมา เมื่อบุคลากรมีข้อมูลเยอะ การวิเคราะห์ การกลั่นกรองงาน การตัดสินใจก็จะสามารถเชื่อมโยงบูรณาการได้ ทั้งนี้ เริ่มแรกต้องปรับ Mindset ตั้งแต่ผู้บริหาร ทีมงานและพนักงาน ผู้บริหารต้องพยายามปลูกฝังและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรต้องส่งเสริมให้เป็นค่านิยมที่เข้มแข็ง เพื่อให้พนักงานมีการตระหนักรู้และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรต้องมีกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นมืออาชีพที่มากขึ้น โดยปัจจุบัน รพม. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสำรวจการรับรู้และการแสดงพฤติกรรมของพนักงานในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และมีกิจกรรมส่งเสริมในเรื่องของการเป็นบุคคลที่รอบรู้แล้ว โดยผู้บริหารต้องช่วยกันส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้ใฝ่เรียนรู้ให้สามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพมากขึ้น และในส่วนของงบประมาณในการให้ค่าตอบแทน ให้รางวัลต่าง ๆ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะจูงใจพนักงานให้มีแนวคิดใฝ่เรียนรู้ อาจต้องมีแรงจูงใจส่วนอื่นที่องค์กรต้องสนับสนุนเพิ่มเติม เช่น สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กร มีผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดความทุ่มเทให้กับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ สิ่งที่ทำให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะวิสัยทัศน์อาจดูไกลตัวพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างในการทำงานให้กับพนักงาน จะต้องมีการถ่ายทอดประสบการณ์ มุมมองเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้นและมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งออกแบบมาในรูปแบบของตัวชี้วัดว่าต้องทำงานให้มีคุณภาพดีก็จะทำให้พนักงานมีการใฝ่เรียนรู้เพื่อมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยส่งเสริมให้หาข้อมูลได้ง่ายขึ้น ส่วนการจัดการความรู้เป็นการเก็บรวบรวมสิ่งที่สังเคราะห์ขึ้นมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งให้บุคลากรแต่ละส่วนงานไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเป็นบทเรียนให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้

### 3) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่ม

ตารางที่ 4.28 ตารางสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่ม

สายงาน	ด้านที่ควรพัฒนา มากที่สุด	กลยุทธ์	เครื่องมือ สำคัญ
สายงาน นโยบาย และแผน	1. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 2. การเรียนรู้ของทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและตรงกัน</li> <li>- ผู้นำองค์กรจะสื่อสารให้กับทุกคนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ดังนั้น จึงต้องถ่ายทอดให้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ถ่ายทอด นโยบายให้อีกชั้นหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การสร้างทีมให้เข้มแข็งขึ้น</li> <li>- การทำงานกับบุคลากรที่ต่าง Generation กันจะต้องมี การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องมีการอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นพี่เลี้ยง ต้องสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดประสบการณ์ในการทำงานที่ ถูกต้องและเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม</li> </ul>	ผู้นำองค์กร
สายงาน วิศวกรรม และระบบ รถไฟฟ้า	1. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 2. การเรียนรู้ของทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีทัศนคติที่ คาดว่าจะตรงกับองค์กร และนำไปสู่การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ตามที่ต้องการ</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาควรเน้นการสื่อสาร อธิบายสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ลดแรงต่อต้าน โดยต้องมีความ สัมพันธ์ใกล้ชิด สร้างความรู้สึกเป็นผู้ที่พึ่งพาได้ สามารถ แก้ปัญหาและเป็นตัวอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้อำนาจตามใจ เข้าใจถึงความแตกต่าง หลากหลายภายในกลุ่ม โดยต้องไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ ไม่ยุติธรรมในกลุ่มเพราะจะทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นได้ยาก</li> </ul>	ทรัพยากร บุคคล/ ผู้นำองค์กร
สายงาน กฎหมาย	1. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 2. การเรียนรู้ของทีม	<p>ควรมีเวทีในการสื่อสาร ชักถาม เพื่อให้พนักงานได้มีการแสดง ความคิดเห็น โดยผู้บริหารต้องเคารพในความเห็นของพนักงาน เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง</p>	ผู้นำองค์กร
สายงาน พัฒนา ธุรกิจ	1. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน 2. การเรียนรู้ของทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เพื่อให้บุคลากร ทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ถึงจุดหมายได้สำเร็จ</li> <li>- การสื่อสารเพื่อความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดความสามัคคี ในทีม เกิดการปรับปรุงเรียนรู้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรด้วย</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าร่วมกิจกรรม สร้างความเป็นทีม เสริมสร้างความไว้วางใจ เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น</li> <li>- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนงานจนเป็นเครือข่ายขึ้นใน องค์กรถือเป็นสิ่งที่ดีต่อการเจริญเติบโตขององค์กร</li> </ul>	ผู้นำองค์กร

สายงาน	ด้านที่ควรพัฒนา มากที่สุด	กลยุทธ์	เครื่องมือ สำคัญ
สายงาน บริหาร งานทั่วไป	1. การเรียนรู้ของทีม 2. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นทีมเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวกับพนักงานมากที่สุด แต่การทำงานปัจจุบันเป็นแบบ Silo ดังนั้น ต้องมีการปลูกฝังให้ทุกส่วนงาน แลกเปลี่ยนข้ามส่วนงานให้มากขึ้น</li> <li>- ระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ CBEs ของ สคร. เป็นกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการร่วมกัน</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่จับต้องได้ยากให้เป็นรูปธรรมให้พนักงานมีความเข้าใจชัดเจน เช่น การกำหนดเป็นมาตรการ เป็นตัวชี้วัดการทำงาน เป็นต้น</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดีในการทำงาน เพราะต้องมีการแนะนำให้คำปรึกษา และควรเน้นการทำงานแบบบูรณาการ</li> </ul>	วัฒนธรรม องค์กร/ ผู้นำองค์กร

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ในระดับกลุ่มของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของ รพม. ในแต่ละสายงานส่วนใหญ่มีความเห็นในขั้นตอนของการพัฒนาตามกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่า รพม. ควรพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดแล้วจึงพัฒนาการเรียนรู้ของทีมที่เป็นสิ่งสำคัญลำดับรองลงมา ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการพัฒนาในรูปแบบของผู้นำองค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยรายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1. สายงานนโยบายและแผน

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่มเห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรถูกสื่อสารแบบเป็น Mass Communication ไม่ได้ถูกย่อยให้พนักงานได้เกิดความเข้าใจได้ง่าย เพราะการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มก็ต้องสร้างเนื้อหาที่จะสื่อไปให้เหมาะสมกับผู้รับสาร เพราะบุคลากรไม่สามารถเข้าใจได้เหมือนกันทุกคน แน่นนอนว่าผู้บริหารระดับสูงอยู่ในเวทีของการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่แล้ว แต่บุคลากรอาจจะไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ที่สั้นสวย กระชับขององค์กร หากวิสัยทัศน์สามารถย่อยหรือมีความชัดเจนก็จะทำให้บุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจ และดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพราะบุคลากรจะรู้ว่าตัวเองอยู่ส่วนไหนและจะพัฒนาองค์กรได้อย่างไร และทำอะไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สำหรับเวทีสื่อสารกับบุคลากร ผู้นำองค์กรจะสื่อสารให้กับทุกคนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ดังนั้น จึงต้องถ่ายทอดให้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายให้อีกชั้นหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การสร้างทีมให้เข้มแข็งขึ้น

ในส่วนของการเรียนรู้ของทีม เนื่องด้วยบุคลากรที่ต่าง Generation กัน ทำให้ความคิด การตัดสินใจบางเรื่องอาจไม่ค่อยตรงกัน จะต้องมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องมีการอธิบายด้วยเหตุผลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน โดยปัจจุบันผู้บังคับบัญชา

สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะน้อยลง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นพี่เลี้ยงที่คอยช่วยสอนช่วยแนะแนวทางให้มากขึ้น และต้องมีการประสานผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเชื่อมโยงกันได้ เพื่อไม่ให้งานเป็นแบบ Silo การที่พี่สอนน้องก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดประสบการณ์ในการทำงานที่ถูกต้องและเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

## 2. สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟ

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับกลุ่มเห็นว่า ด้านที่ รฟม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่าการที่จะทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรได้ ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกคนที่มีทัศนคติที่คาดว่าจะตรงกับองค์กร และนำไปสู่การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะตามที่องค์กรต้องการ ในเรื่องของความเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาต้องเข้ามาจัดการในความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายโดยต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคน เพื่อไม่ให้เกิดเปรียบเทียบในกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาควรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นผู้ที่พึ่งพาได้ สามารถแก้ปัญหาและเป็นตัวอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สิ่งสำคัญคือ ต้องมีการอธิบาย สื่อสารให้เข้าใจว่าไม่สามารถใช้บริบทเดิมในสถานการณ์ใหม่ ต้องรู้จักประยุกต์ต้องให้งานสอนคน ซึ่งผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่วัดแค่ผลงานเสร็จ แต่ไม่ได้วัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจจริงหรือไม่ เมื่อวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะมีคามเข้มแข็งภายในทีมมากขึ้น แต่หากมีความขัดแย้งในทีมต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ประสานต้องรับฟังแล้วนำกลับมาคิด และอธิบายแลกเปลี่ยนความเห็นกันให้เข้าใจ ซึ่งเป็นการประนีประนอมซึ่งกันและกัน เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านในอนาคต

## 3. สายงานกฎหมาย

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับกลุ่มเห็นว่า ด้านที่ รฟม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรและองค์กร ควรมีเวทีในการสื่อสาร ชักถาม เพื่อให้พนักงานได้มีการแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารต้องเคารพและรับฟังความเห็นของพนักงาน เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรมีจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดระยะห่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรมาก จึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

#### 4. สายงานพัฒนาธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่ม เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่า เนื่องจาก รพม. วิสัยทัศน์ยังคงไม่ชัดเจนมากนัก ดังนั้น ในการพัฒนาระดับกลุ่ม องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อไปถึง จุดหมายได้สำเร็จ หากระหว่างไปถึงจุดหมายอาจจะเจอปัญหาจะทำให้เรียนรู้เพื่อที่จะแก้ไข ถ้าคิดว่ามีปัญหาก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจะทำให้ไม่เกิดความกล้าที่จะดำเนินการ ส่วนการบริหาร ความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความสามัคคีในทีม การสื่อสารเพื่อความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อไม่ให้เกิด ข้อสงสัยในการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดการปรับปรุงเรียนรู้ทั้งผู้บริหารและพนักงานด้วย อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ประสบการณ์บอกกับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารจัดการภายในให้เรียบร้อย เพื่อไม่ให้กระทบกับงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีการฝึกและรับชอบ รวมถึงผู้บังคับบัญชาต้องเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ในการสร้างความเป็นทีม เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและเสริมสร้างความไว้วางใจ เชื่อมมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทั้งนี้ การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนงาน จนเป็นเครือข่าย (Network) ขึ้นในองค์กรถือเป็นสิ่งที่ดีต่อการเจริญเติบโตขององค์กรด้วย

#### 5. สายงานบริหารงานทั่วไป

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่ม เห็นว่า ด้านที่ รพม. ควรพัฒนามากที่สุด คือ การเรียนรู้ของทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ โดยมีความเห็นว่า ความเป็นทีมเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวกับพนักงานมากที่สุด หากมีทีมที่เข้มแข็งภาพรวมของ องค์กรก็เข้มแข็งตามมา เพราะปัจจุบันส่วนใหญ่การทำงานก็จะเป็นแบบ Silo ต่างคนต่างทำงาน แต่ทั้งกลุ่มสายงานสนับสนุนและกลุ่มสายงานหลักต่างมีความสำคัญขึ้นอยู่กับแต่ละภารกิจ ดังนั้น ต้องปลูกฝังให้ทุกส่วนงานมีการแลกเปลี่ยนข้ามส่วนงานให้มากขึ้น ทุกส่วนงานต้องเกื้อกูลกัน มีการเรียนรู้กัน สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ หากทีมสามารถแชร์ข้อมูลให้ทุกส่วนงานก็จะ สามารถทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุได้ง่ายกว่าที่ต่างคนต่างทำ เพราะองค์กรต้องอาศัย ความร่วมมือของทุกคนในองค์กร อีกทั้ง ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers : CBES) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ก็เป็นกลไกที่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการร่วมกัน ทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรต้องพัฒนาใฝ่เรียนรู้ด้วย

อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่จับต้องได้ยากให้เป็นรูปธรรมให้พนักงาน มีความเข้าใจชัดเจน เช่น การกำหนดเป็นมาตรการ เป็นตัวชี้วัดการทำงาน เป็นต้น โดยผู้บริหารตั้งแต่ หัวหน้าแผนกขึ้นไปเป็นตัวกระตุ้นที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารต้องไม่ใช่สั่งการอย่างเดียวต้องแนะนำให้ คำปรึกษา โดยลักษณะงานบางอย่างทำงานเป็นทีมได้ดีกว่า บางลักษณะงานเป็นแบบ Top-down แต่ในภาพรวมขององค์กรส่วนใหญ่ควรบูรณาการร่วมกัน เพราะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะทำงานแต่เพียง ลำพังไม่ได้ต้องมีการประสานเชื่อมโยงกัน



#### 4.6 การวิเคราะห์ SWOT การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากผลสำรวจทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงเกี่ยวกับแนวความคิดการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำหลักการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.29 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม.

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่</li> <li>• บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีได้ดี</li> <li>• มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างส่วนงาน</li> <li>• มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน (Technology-based Learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารขาดการสื่อสารและเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร</li> <li>• วิสัยทัศน์องค์กรไม่ชัดเจน บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน</li> <li>• การทำงานส่วนใหญ่เป็นรูปแบบไซโล (Siloed Organization)</li> <li>• วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรยังไม่เข้มแข็ง องค์กรขาดการวิจัยและพัฒนา (Research &amp; Development) การให้คุณค่าและรางวัล และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้</li> <li>• การจัดการความรู้ยังไม่ทันต่อสถานการณ์ ไม่สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และยังไม่ถูกใช้เป็นเครื่องมือช่วยในขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานธุรกิจ</li> </ul>
โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ</li> <li>• สร้างโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต่อยอดองค์ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งทางราง</li> <li>• ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (CBEs) เป็นกลไกวัดผลการดำเนินงานในด้านการบูรณาการที่มากขึ้น</li> <li>• ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นโอกาสให้บุคลากร รพม. สามารถเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ สถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหนือความคาดหมาย และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร</li> <li>• นโยบายรัฐบาลที่ให้เอกชนรับสัมปทานและจ้างเอกชนเดินรถไฟฟ้า ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีด้านรถไฟฟ้าด้วยตนเอง</li> </ul>

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. และการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จากแต่ละสายงานตามภาระหน้าที่ โดยศึกษาถึงทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาและจัดระบบองค์กรให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการทำงานและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร โดยมีบทสรุปที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2 การอภิปรายผล

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้น จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 34.55 ต่อจำนวนผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดของ รฟม. โดยสัดส่วนของจำนวนเพศชายและเพศหญิงของกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 41 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.40 ซึ่งผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ภาพรวมอยู่ใน Generation Y ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 และส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนกอาวุโส ระดับ 10 ซึ่งมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 40 โดยมีกลุ่มส่วนงาน Support Process (สายงานนโยบายและแผน สายงานกฎหมาย และสายงานบริหารงานทั่วไป) จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 สายงาน Core Process (สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า และสายงานพัฒนาธุรกิจ) จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50

2) ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นของปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. พบว่า ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.04 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยองค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทั้ง 4 ปัจจัยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวม มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.96) วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และ ผู้นำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04) โดยมีเพียงปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.13) ที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวม

3) ผลการวิเคราะห์ระดับของทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 มีระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับทัศนคติต่ำกว่าระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.22) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.26) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.28) ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ รพม. ต้องมีแนวในการพัฒนาให้มีระดับที่สูงขึ้น และด้านที่มีระดับทัศนคติสูงกว่าระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.44) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.56)

4) ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบ พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และกลุ่มสายงาน (Support Process/ Core Process) ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน* อธิบายได้จากผลการทดสอบค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.833 0.869 และ 0.390 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

อย่างไรก็ตาม จากการทดสอบรายด้านของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

โดยค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของกลุ่มสายงาน Support Process (ค่าเฉลี่ย 3.38) มากกว่า Core Process (ค่าเฉลี่ย 3.31) โดยมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.07

5) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบ พบว่า อายุ ระดับตำแหน่ง สายงาน อายุการปฏิบัติงาน และจำนวนครั้งที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ *ไม่แตกต่างกัน* อธิบายได้จากผลการทดสอบปรากฏว่าค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.433 0.906 0.165 0.710 และ 0.635 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

อย่างไรก็ตาม จากการทดสอบรายด้านของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 36 - 40 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.04) มีระดับทัศนคติที่น้อยกว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 31 - 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.32) ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 - 45 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.43) และผู้บริหารระดับต้นอายุ 46 - 50 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.40) โดยมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.28 0.39 และ 0.36 ตามลำดับ และผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 51 - 55 ปี (ค่าเฉลี่ย 2.94) มีระดับทัศนคติที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 31 - 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.32) 41 - 45 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.43) และ 46 - 50 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.40) ซึ่งอายุ 51 - 55 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่น้อยกว่าทุกช่วงอายุ โดยมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.38 0.49 0.36 ตามลำดับ

และสายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) แตกต่างกัน อธิบายได้จากผลการทดสอบค่า P-Value มีค่าเท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 โดยสายงานนโยบายและแผน (ค่าเฉลี่ย 3.71) มีระดับทัศนคติที่มากกว่าจากสายงานกฎหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.29) โดยมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.42 และสายงานบริหารงานทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 3.72) มีระดับทัศนคติ แตกต่างจากสายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า (ค่าเฉลี่ย 3.46) สายงานกฎหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.29) และสายงานพัฒนารูธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.36) ซึ่งสายงานบริหารงานทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติที่มากกว่าทุกสายงาน โดยมีส่วนต่างค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.26 0.43 0.36 ตามลำดับ

6) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยองค์กรมีต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการทดสอบ พบว่า ปัจจัยองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยรวม ซึ่งปัจจัยองค์กรโดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.689 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์กรในแต่ละตัวกับระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. โดยรวม พบว่า ผู้นำองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.652 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.637 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง การจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.496 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.508 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

### 5.1.2 การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง (ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (ระดับ 11) และ/หรือผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป (ระดับ 12 - 14)) เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกระบวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge จำนวน 5 คน จาก 5 สายงาน ทั้งหมดเห็นด้วยกับกระบวนการตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter Senge โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์การพัฒนาดังนี้

1) สายงานนโยบายและแผน ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า การเปลี่ยนแนวคิด (Mindset) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ โดยผู้บริหารที่เป็น Role Modal จะต้องเปลี่ยน Mindset ของบุคลากรให้มีความเชื่อใจ อีกทั้ง รพม. จะต้องวิเคราะห์ทบทวนองค์ความรู้ หาข้อมูลอื่น ๆ และหาผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม เนื่องจากการจัดการความรู้ ของ รพม. ในปัจจุบันยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้

สำหรับในระดับกลุ่ม มีกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และการทำงานกับบุคลากรที่ต่าง Generation ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นที่เล็ง ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม

2) สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับบุคคล เห็นว่า บุคลากรที่มีมุมมองเปิดกว้างและเป็นเหตุเป็นผล มีความสำคัญมาก กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของพนักงาน ต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะ เหตุผล นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้บังคับบัญชาถือเป็นต้นแบบที่ใกล้ชิดอยู่ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา และควรมีการกลั่นกรองและทบทวนองค์ความรู้ที่เฉพาะทางให้มากขึ้นและทันต่อสถานการณ์

สำหรับในระดับกลุ่ม เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกคนที่มีทัศนคติที่คาดหวังตรงกับองค์กร และนำไปสู่การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะตามที่ต้องการ ส่วนการบริหารจัดการในทีมผู้บังคับบัญชาควรเน้นการสื่อสารอธิบาย เพื่อสร้างความเข้าใจ โดยผู้บังคับบัญชาต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ต้องสร้างความรู้สึกเป็นผู้ที่ฟังพาได้ เข้าใจถึงความแตกต่างหลากหลายภายในกลุ่ม โดยต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคน เพื่อไม่ให้เกิดเปรียบเทียบในกลุ่ม เพราะจะทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นได้ยาก

3) สายงานกฎหมาย ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับบุคคล เห็นว่า การพัฒนาควรเริ่มที่ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน ให้กรอบแนวคิดกับบุคลากร มีการถ่ายทอดประสบการณ์และแบบอย่างให้กับพนักงาน รวมทั้งต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะปัจจุบันเน้นเพียงผลผลิตของงาน ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาที่จะศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองเพิ่มเติม

สำหรับในระดับกลุ่ม เห็นว่า รฟม. ควรมีเวทีในการสื่อสาร ชักถาม เพื่อให้พนักงานได้มีการแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารต้องเคารพในความเห็นของพนักงาน เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

4) สายงานพัฒนาธุรกิจ ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ในระดับบุคคล เห็นว่า เนื่องด้วยปัจจุบัน รฟม. ทำงานแบบ Silo ทำให้บุคลากรมองเป้าหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ต้องปรับให้บุคลากรมีทัศนคติที่มีความกระตือรือร้น ไม่เรียนรู้ก่อน โดยบุคลากรควรทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และผู้บริหารต้องเปิดรับฟังบุคลากรให้มากขึ้น ไม่ควรปิดกั้นทางความคิดจนทำให้เป็นการทำงานที่เน้นแต่ Top-down เท่านั้น สำหรับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กร

เล็งเห็นถึงโอกาสเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง อีกทั้ง การนำเทคโนโลยีก็มีส่วนในการช่วยพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับในระดับกลุ่ม กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อไปให้ถึงจุดหมายได้สำเร็จ การสื่อสารเพื่อความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อไม่ให้เกิดข้อสงสัยในการทำงานของบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและเสริมสร้างความไว้วางใจ เชื่อมมั่นกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนงานจนเป็นเครือข่าย (Network) จะส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตขององค์กร

5) สายงานบริหารงานทั่วไป ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับบุคคล เห็นว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาควรเริ่มจากวัฒนธรรมองค์กรต้องส่งเสริมให้เป็นค่านิยมที่เข้มแข็ง เพื่อให้พนักงานตระหนักรู้และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรต้องมีกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น พร้อมทั้งต้องมีรางวัลเป็นแรงจูงใจสนับสนุนการเรียนรู้และอาจจะต้องมีแรงจูงใจอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรที่มากขึ้นด้วย ผู้บริหารถือเป็นตัวอย่างในการทำงานให้กับพนักงาน จะต้องมีการถ่ายทอดประสบการณ์มุมมองเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้น

สำหรับในระดับกลุ่ม เห็นว่า ส่วนใหญ่การทำงานของ รพม. จะเป็นแบบ Silo ดังนั้น ต้องมีการปลูกฝังให้ทุกส่วนงานมีการแลกเปลี่ยนข้ามส่วนงาน มีการเรียนรู้กันและสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ อีกทั้ง ระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ CBEs ของ สคร. เป็นกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการร่วมกัน ทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้บุคลากรต้องพัฒนาใฝ่เรียนรู้ด้วย และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่จับต้องได้ยากให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจชัดเจน เช่น การกำหนดเป็นมาตรการ ตัวชี้วัดการทำงาน เป็นต้น

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง โดยผู้วิจัยจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอธิบายตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

### 1) เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ผลการวิจัย พบว่า ระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับค่าเฉลี่ยของทัศนคติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ที่ 3.35 มีระดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีช่องว่างในการพัฒนาอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.22) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.26) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.28)

ตามกระบวนการขั้นตอนวินัย 5 ประการของ Peter Senge (1990) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พื้นฐานต้องเริ่มในระดับบุคคลก่อนแล้วจึงพัฒนาไปสู่ระดับกลุ่ม จนเกิดเป็นความสำเร็จในระดับขององค์กร ดังนั้น พื้นฐานที่จะส่งผลให้วินัยด้านอื่น ๆ สำเร็จได้ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งด้านดังกล่าวเป็นจุดอ่อนของ รพม. ที่จะต้องพัฒนาให้บุคลากรทราบถึงมีหน้าที่หลักของตนเองในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความคิดและความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากร รพม. ควรทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพราะการปฏิบัติงานต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อทุกสถานการณ์ เมื่อบุคลากรทราบถึงความสัมพันธ์ของงานในภาพรวมและภาพย่อย สามารถลำดับความสำคัญของงานได้ บุคลากรก็จะเกิดการประเมินถึงศักยภาพและทักษะของตนเองว่าตรงตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาใฝ่เรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ตนเองมีสมรรถนะและศักยภาพที่เป็นที่ต้องการขององค์กร จนสามารถพัฒนามาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นได้ ตามขั้นการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ยังขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของบุคคลให้มีความใฝ่เรียนรู้ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ของ (Carol S. Dweck, 2561) ที่ได้ศึกษาถึงแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ว่าความสามารถและสติปัญญาของมนุษย์พัฒนาได้ด้วยความพยายามและการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ



สำหรับวินัยในระดับกลุ่ม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) เป็นจุดอ่อนขั้นสำคัญที่จะพัฒนาไปสู่การเรียนรู้แบบทีม โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรกับเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน โดย รพม. ต้องมีการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยให้ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กรให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Marquardt, 1996) ที่ให้ความสำคัญในการเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) และ (Ulrich D., 1993) ในเรื่องของการแบ่งปันความรู้สึกร่วมกัน (Create a Shared Mindset) ที่บุคลากรในองค์กรแบ่งปันความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลัก และกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพราะหากบุคลากรมีความคิดเห็นขัดกับองค์กรก็จะทำให้เกิดความเป็นทีมขึ้นได้ยาก ขาดเป้าหมายทิศทางเดียวกัน ย่อมจะทำให้เกิดการหลงทาง ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้น เมื่อทุกคนในองค์กรและทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

อย่างไรก็ตาม จุดแข็งในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคลของ รพม. คือ ด้านการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.56) ผู้บริหารระดับต้นยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงการเปิดใจรับฟังและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง สำหรับจุดแข็งของระดับกลุ่ม คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ระดับทัศนคติอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.44) โดยมีการปฏิบัติงานและตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน ซึ่ง รพม. ต้องรักษาระดับของทั้งสองด้านให้คงมาตรฐานและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สถานะปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ระยะการปรับเปลี่ยนในด้านที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อพัฒนา รพม. ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับต้นถือเป็นกลไกที่สำคัญในการเป็นแบบอย่างของพนักงานโดยรวมเพราะมีความใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด ดังนั้นในการปรับเปลี่ยนในบทบาทของผู้บริหารระดับต้นจะส่งผลให้ระดับทัศนคติต่อการใฝ่เรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่ดีด้วยเช่นกัน

## 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ระดับตำแหน่ง สายงาน กลุ่มสายงาน (Support Process/Core Process) อายุการปฏิบัติงาน และจำนวนครั้งที่ได้รับการแต่งตั้งโยกย้าย ไม่ส่งผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เนื่องจากมีค่า P-value มากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ทุกปัจจัย

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า อายุ ส่งผลต่อระดับทัศนคติระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุน้อยกว่า 51 ปี จะมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของระบบ และสามารถเชื่อมโยงภาพรวมและส่วนย่อยได้ดีกว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ไม่ได้บ่งบอกว่าจะบริหารจัดการงานได้ดีกว่าเสมอไป ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ต้องสื่อสารและเป็นแบบอย่าง (Role Model) เพื่อปรับความคิดให้บุคลากรให้มีการทำงานแบบบูรณาการให้มากขึ้น และเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ ปัจจัยสายงาน และกลุ่มสายงาน (Support Process/Core Process) ส่งผลต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้น รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) โดยกลุ่มสายงานที่เป็น Support Process (สายงานนโยบายและแผน และสายงานบริหารงานทั่วไป) มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และสามารถปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ดีกว่า Core Process (สายงานวิศวกรรมและระบบรถไฟฟ้า สายงานกฎหมาย และสายงานพัฒนารูจิก) เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรของสายงาน Support Process และ Core Process มีจำนวนที่ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้น รพม. จะต้องพัฒนาระดับทัศนคติของกลุ่มสายงาน Core Process ให้มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ มีมุมมองที่เปิดกว้าง เพื่อนำไปสู่การมีดุลยพินิจและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง เนื่องจากการปฏิบัติในงานของสายงาน Core Process ย่อมส่งผลต่อองค์กรมากกว่าสายงาน Support Process เพราะเป็นสายงานที่ทำหน้าที่ตามภารกิจขององค์กร

สำหรับปัจจัยองค์กรโดยรวม ได้แก่ ผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นความสัมพันธ์ทางบวก เท่ากับ 0.689 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (วรรณธรรม พงษ์สีชมพู, 2555, 2558) พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัย

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ดังนั้น หาก รพม. มีกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามปัจจัยองค์กรทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น จะสามารถปฏิรูปองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ โดยเฉพาะปัจจัยองค์กรและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีค่าระดับความสัมพันธ์ที่สามารถส่งผลต่อการเพิ่มระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มากกว่าปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ประกอบกับผลการวิจัย พบว่า ระดับทัศนคติต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. มีระดับความเห็นของปัจจัยองค์กรของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ที่ 3.04 โดยในแต่ละปัจจัยองค์กร มี 3 ปัจจัยที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนา ได้แก่ การจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 2.96) วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และผู้นำองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04) แสดงให้เห็นว่า รพม. ต้องพัฒนาในเรื่องของส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมาย การให้คุณค่าและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการทบทวนองค์ความรู้ที่ รพม. และจัดเก็บองค์ความรู้สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อยอด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Marquardt, 1994) และ (Robbin Stephen P. and Mary coulter, 2005) ว่าองค์กรมีความจำเป็น ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้าง โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ องค์กรที่ชัดเจน จัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้วยการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ภายในสายงานและ ข้ามสายงาน ตลอดจนสามารถใช้ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการทำงานได้

โดยมีเพียงปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.13) ที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์กรโดยรวม เนื่องจากในปัจจุบัน รพม. มีการเรียนรู้ในรูปแบบ Digital Content ที่มากขึ้น สามารถถ่ายทอดผ่านระบบการประชุมรูปแบบออนไลน์ อย่างไรก็ตาม รพม. ก็ต้องส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาผ่าน Mobile Learning ในการขยาย ขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของบุคลากรในอนาคต

### 3) เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จนได้ข้อสรุปของ จุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. สามารถ นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis และวิเคราะห์ TOWs Matrix เพื่อหากลยุทธ์ความได้เปรียบเชิง กลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาส่งเสริมทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปมีดังนี้

ตารางที่ 5.30 ตารางการวิเคราะห์ SWOT Analysis และวิเคราะห์ TOWs Matrix

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
<p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p>S1 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่</p> <p>S2 บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีได้ดี</p> <p>S3 มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างสายงาน</p> <p>S4 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีฯ เป็นฐาน</p>	<p><b>จุดแข็งและโอกาส (SO) กลยุทธ์เชิงรุก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบุคลากรให้มุ่งทักษะทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ (S1/ S2/ O4)</li> <li>การถ่ายทอดและถ่ายโอนงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านวิศวกรรมระบบราง และการเดินรถไฟฟ้่า (S3/ O1/ O2)</li> </ul>	<p><b>จุดแข็งและอุปสรรค (ST) กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาเพื่อรองรับความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน (S4/ T1)</li> </ul>
<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W1 ผู้บริหารขาดการสื่อสารและเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นเห็นจากบุคลากร</p> <p>W2 องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน</p> <p>W3 การทำงานส่วนใหญ่นับรูปแบบไซโล (Siloes Organization)</p> <p>W4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรยังไม่เข้มแข็ง องค์กรขาดการวิจัยและพัฒนา (Research &amp; Development) การให้คุณค่าและรางวัล และการส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้</p> <p>W5 การจัดการความรู้ยังไม่ทันต่อสถานการณ์ ไม่สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และยังไม่มีถูกใช้เป็นที่เครื่องมือช่วยในขับเคลื่อนด้านการทำงาน</p>	<p><b>จุดอ่อนและโอกาส (WO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรและสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กรให้มากขึ้น (W1/ W2/ O1)</li> <li>ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการข้ามสายงาน ด้วยกลไกของระบบการประเมิน CBEs (W3/ O3)</li> <li>ทบทวนและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเน้นจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (W5/ O4)</li> </ul>	<p><b>จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) กลยุทธ์เชิงรับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความเป็น Agile Organization เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (W2/ W3/ T1)</li> <li>จัดตั้ง Intelligent Unit ด้านพัฒนารูทกิจและด้านวิศวกรรมระบบราง (W4/ W5/ T2)</li> </ul>

ตารางที่ 5.31 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

<p><b>ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)</b></p>	<p><b>ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่</li> <li>● การถ่ายทอดและถ่ายทอดงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านวิศวกรรมระบบราง และการเดินรถไฟ</li> <li>● นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหา เพื่อรองรับความเสียหายต่อการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรและสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กรให้มากขึ้น</li> <li>● ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ ด้วยกลไกของระบบการประเมิน CBES</li> <li>● ทบทวนและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเน้นจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความเป็น Agile Organization เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>● จัดตั้ง Intelligent Unit ด้านพัฒนารูธุรกิจและด้านวิศวกรรมระบบราง</li> </ul>

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการประเมินระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงความเห็นต่อปัจจัยองค์กร เพื่อทราบถึงสถานะในปัจจุบันของ รพม. ทั้งในภาพรวมและรายด้านว่าอยู่ในระดับใด ส่งผลให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีประเด็นใดบ้าง และนำไปสู่การวิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนา และหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน รวมทั้งส่งเสริมจุดแข็งให้สามารถรักษาระดับไว้ได้ ดังนั้น การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. จะต้องมีการกลยุทธ์ในการพัฒนา และการสนับสนุนจากทั้งผู้นำองค์กร บุคลากร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการปรับปรุงบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปทิศทางเดียวกันจนสามารถนำไปสู่การบูรณาการให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

##### 1) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

- **ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่** เนื่องจากบุคลากร รพม. ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงของ Generation Y ประกอบกับ รพม. มีการส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีฯ เป็นฐาน (Technology-based Learning) ทำให้องค์กรมีจุดแข็งในเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย รพม. ต้องส่งเสริมการ Up-skill และ Re-skill บุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในการใช้ทักษะเทคโนโลยีฯ และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การถ่ายทอดและถ่ายโอนงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านวิศวกรรมระบบราง และการเดินรถไฟฟ้า** ปัจจุบันการจัดการความรู้ของ รพม. ที่มีอยู่ยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้ ดังนั้น รพม. จะต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดและถ่ายโอนงานบางส่วนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะจากกลุ่มพันธมิตรคู่ค้า ผู้ส่งมอบ เช่น ผู้รับสัมปทาน ที่ปรึกษา รวมถึงผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านวิศวกรรมระบบรางและการเดินรถไฟฟ้าเพิ่มเติม ทั้งการออกแบบก่อสร้าง ซ่อมบำรุง และการดำเนินงานทุกประเภทของระบบรถไฟฟ้า เพื่อให้บุคลากร รพม. มีองค์ความรู้ มีทักษะเรียนรู้การทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานหลักเพิ่มเติม รวมทั้งการ Benchmarking กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการมีมาตรฐานความเป็นเลิศทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

- **นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหา เพื่อรองรับความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน** เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รพม. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการนำเทคโนโลยีฯ มาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รวมถึงการหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้วย

## 2) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

- **ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรและสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กรให้มากขึ้น** เนื่องจากผู้นำองค์กรมีส่วนที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่รวดเร็วกว่าวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้นำองค์กรของรพม. ทั้งผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้บริหารระดับต้นจะต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้กับบุคลากร เพราะหากผู้บังคับบัญชามีความเชี่ยวชาญ ฟังพาได้ มีความไว้วางใจสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยากจะพัฒนาให้ได้แบบผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ อีกทั้ง รพม. ควรมีเวทีในการสื่อสารแบบสองทางให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและซักถาม โดยผู้บริหารต้องเคารพในความเห็นของบุคลากร ไม่ควรปิดกั้นทางความคิดจนเป็นการทำงานที่เน้นแต่การบังคับบัญชาสั่งการ (Top-down) เท่านั้น เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง และนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจระหว่างซึ่งกันและกัน ตลอดจนการให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายวิสัยทัศน์ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อทิศทางขององค์กรชัดเจนและเป็นระบบก็จะทำให้บุคลากรมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- **ส่งเสริมการทำงานเชิงบูรณาการ ด้วยกลไกของระบบการประเมิน CBEs** ปัจจุบันการทำงานทั้งกลุ่มสายงานสนับสนุนและกลุ่มสายงานหลักต่างมีความสำคัญทั้งสิ้น เพราะถือเป็นฟันเฟืองในการสนับสนุนให้การปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ดังนั้น ต้องมีการส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีการแลกเปลี่ยนข้ามส่วนงานให้มากขึ้น เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน แบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทั้งภายในสายงานและข้ามสายงาน โดยไม่จำเป็นต้องเริ่มเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น ควรส่งเสริมการพัฒนาในบุคลากรทุกคน เพื่อให้บุคลากรมีการเปิดกว้างทางความคิด ตลอดจนมีเครือข่ายทางความสัมพันธ์ (Network) รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และร่วมกันแก้ปัญหาเป็นทีม ซึ่งระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (CBEs) ถือเป็นกลไกที่มีมาตรฐานในการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการบูรณาการการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมและรวดเร็วยิ่งขึ้น

- **ทบทวนและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเน้นจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง** เนื่องจากปัจจุบันการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรยังเป็นในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ ประกอบกับองค์ความรู้ที่ รพม. รวบรวมไว้ยังไม่ค่อยสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล ดังนั้น รพม. มีจะต้องทบทวนและประเมินกระบวนการจัดการความรู้ให้ถูกต้องทันต่อสถานการณ์ และจำเป็นต่อการดำเนินการหลักและธุรกิจที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างเปิดเผย และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ไปใช้ประโยชน์ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและใช้ประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

• **ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความเป็น Agile Organization เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป** เนื่องด้วยการทำงานของ รพม. ในปัจจุบันที่เป็นในรูปแบบของไซโล (Siloed Organization) ซึ่งเป็นการขัดขวางการทำงานแบบคล่องตัวและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นอย่างมาก อีกทั้ง ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถมีความคิดที่เป็นระบบในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของภาพรวมขององค์กรและบทบาทซึ่งเป็นภาย่อยของตนเองได้ บุคลากรก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพราะมุ่งแต่สนใจที่จะทำงานเพียงสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ดังนั้น การปรับปรุงองค์กรให้เป็น Agile Organization จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะปรับปรุงองค์กรให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น การทำงานก็จะมีความเร็ว เพราะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมายังพนักงานในระดับต้นมากขึ้น และเน้นการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

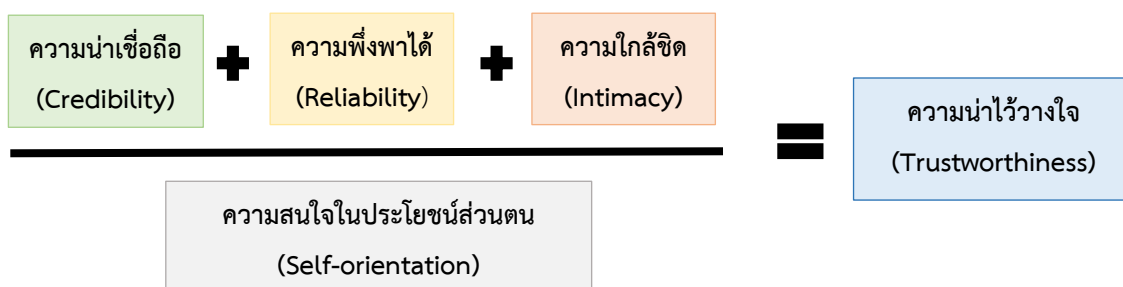
• **จัดตั้ง Intelligent Unit ด้านพัฒนาธุรกิจและด้านวิศวกรรมระบบราง** โดย รพม. ต้องมีการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากร โดยเฉพาะในด้านพัฒนาธุรกิจและด้านวิศวกรรมระบบราง ซึ่งถือเป็นงานสายหลักขององค์กร เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากร จากนั้นจึงจัดตั้ง Intelligent Unit ในด้านดังกล่าว เพื่อให้ รพม. มีฐานข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์วิจัยอุตสาหกรรมระบบรางของตนเอง ซึ่ง Intelligent Unit จะเป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ของอุตสาหกรรมในอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่อไปได้ ทั้งนี้ การที่องค์กรให้คุณค่าและรางวัลเพื่อตอบแทนให้กับบุคลากรที่ทุ่มเทกับการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ จะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้มากขึ้น จะส่งผลก้าวกระโดดที่เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้

### 3) บทบาทของผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลยุทธ์ที่ได้รับส่วนใหญ่เน้นไปที่ตัวของบทบาทผู้นำองค์กร และตามกระบวนการขั้นตอนวินัย 5 ประการของ Peter Senge (1990) ชั้นแรกสุดที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วินัยผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร โดยการที่ผู้นำองค์กรจะขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้สำเร็จนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันต้องมี คือ ความไว้วางใจ (Trustworthiness) โดยจากแนวคิด สมการของความไว้วางใจ (The Trust Equation) ของ (Charles H. Green) เพราะความไว้วางใจ เป็นหนึ่งในต้นทุนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้เป็นผู้เป็นที่น่าเชื่อถือแบบ (Role Modal) ที่เรียบง่ายและนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเห็นผล จากเดิมในอดีตที่บทบาทผู้นำจะเน้นการสั่งการเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร เมื่อบริบทในการปฏิบัติงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรยินดีที่จะทุ่มเท ยอมปรับเปลี่ยน และลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงได้



โดยสมการของความไว้วางใจประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เป็นตัวส่งเสริม และองค์ประกอบที่ 4 เป็นตัวหารที่จะลดทอนความไว้วางใจ หากผู้นำองค์กรมีความสนใจในประโยชน์ส่วนตน (Self-orientation) ที่มากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปภาพที่ 5.10 สมการของความไว้วางใจ (The Trust Equation) ของ Charles H. Green

(1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) คือ ความน่าเชื่อถือเกี่ยวข้องกับฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สะสมของผู้นำมา มีหากยังมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเข้าใจในเนื้อหาหรือในอุตสาหกรรมของตนเองมากก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อใจในตัวผู้นำสูงขึ้น ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเป็นผู้นำในการใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ

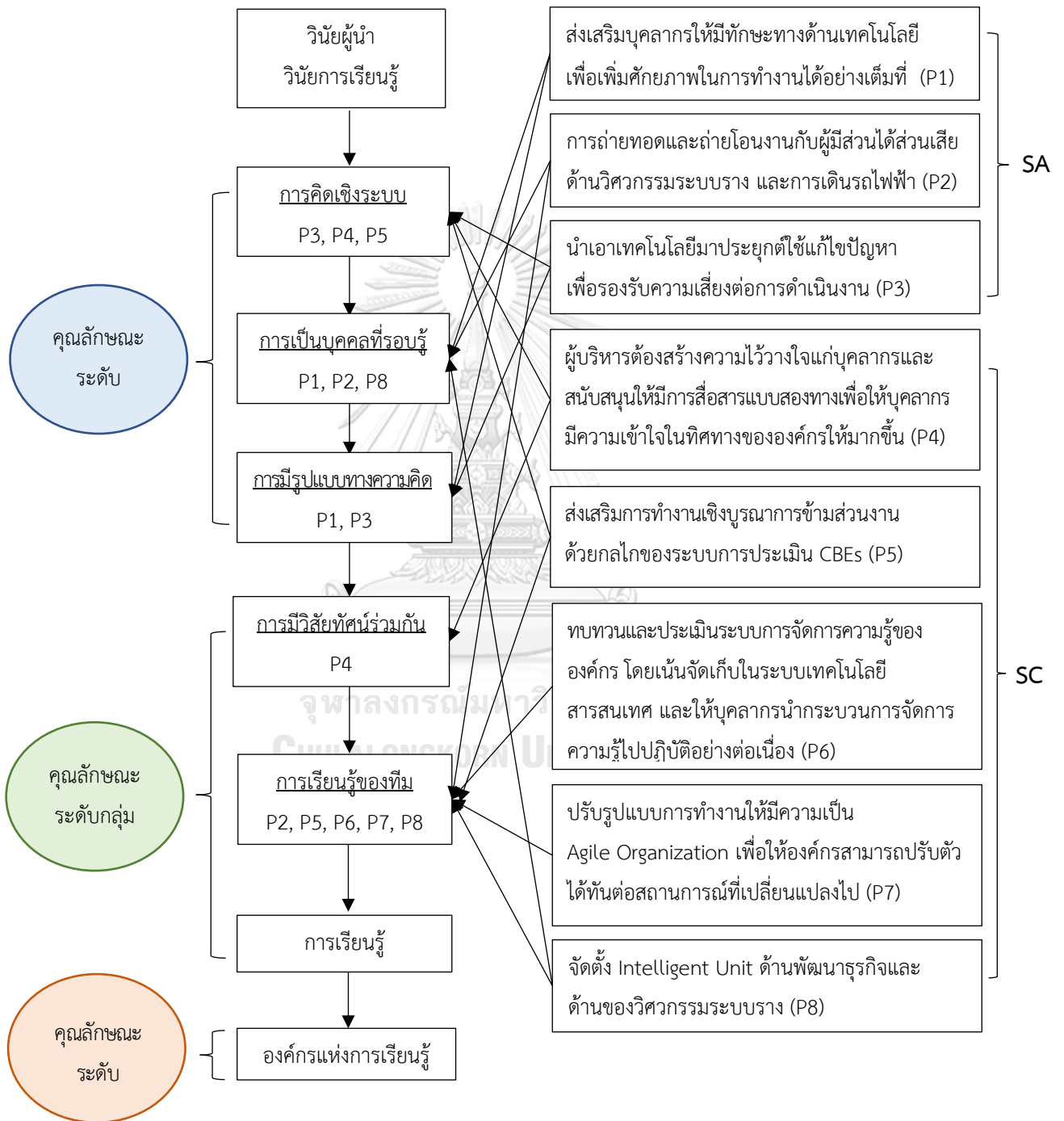
(2) ความพึงพาได้ (Reliability) คือ สิ่งที่มีความเชื่อมโยงกับการกระทำ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องปฏิบัติให้ได้ โดยการเพิ่มความพึงพาได้ คือ การที่ผู้นำสามารถทำในสิ่งที่สัญญาไว้ได้สำเร็จ สามารถบริหารจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดี และเมื่อเกิดวิกฤติสามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นคนเข้าใจปัญหา ยินดีที่จะรับผิดชอบ และให้ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

(3) ความใกล้ชิด (Intimacy) คือ ปัจจุบันความใกล้ชิดสนิทสนมจะทำให้เกิดความโปร่งใส ยิ่งรู้ว่าผู้นำองค์กรเป็นคนที่มีความคิดเป็นอย่างไรก็จะทำให้ยิ่งไว้วางใจมากขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลในการมีกระบวนการสร้างบุคลากรให้มีทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Building) และกระบวนการละลายพฤติกรรม (Ice Breaking) เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยและเปิดเผยต่อกันมากขึ้น

(4) ความสนใจในประโยชน์ส่วนตน (Self-orientation) คือ ผู้นำต้องลดความสนใจในประโยชน์ส่วนตนลง โดยใช้เป้าประสงค์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน เมื่อผลประโยชน์ที่จะสร้างไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง บุคลากรก็ยินดีที่จะปฏิบัติงานให้ ดังนั้น ผู้นำที่มีความถ่อมตัว ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำเพื่อผลประโยชน์ของมนุษย์และสังคมก็จะมีต้นทุนของความไว้วางใจเพิ่มขึ้น

จากสมการดังกล่าว การที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ส่วนสำคัญ คือ ผู้นำองค์กรของ รพม. ซึ่งเป็น Role Model ให้กับบุคลากร ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น โดยเป็น

ตัวอย่างในการใฝ่เรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองอย่างแท้จริง เป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเกิดปัญหา และต้องมีการเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความเป็นทีม เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและเสริมสร้างความไว้วางใจ เชื่อมมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งก็จะเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยินดีที่จะปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปทิศทางที่องค์กรต้องการได้



รูปภาพที่ 5.11 ความเชื่อมโยงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รฟม. ตามแนวคิดระดับวินัย 5 ประการของ Peter Senge

## 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม

### 1) การเสริมสร้างแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของบุคลากร

ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญ คือ ต้องเริ่มจากการพัฒนาในระดับบุคคลก่อน ดังนั้น การเปลี่ยนแนวคิด (Mindset) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ โดย รพม. ต้องส่งเสริมการปรับทัศนคติของบุคลากรให้เป็นแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ตามแนวคิดของ (Carol S. Dweck, 2561) ซึ่งบุคลากรในองค์กรต้องมีแนวคิดที่เชื่อมั่นในความพยายาม มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะ Growth Mindset ทำให้บุคคลที่มีแนวคิดดังกล่าวมีโอกาสประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และการทำงานมาก เนื่องจากมีความใฝ่เรียนรู้และต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา จนนำไปสู่การมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ คือ เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ไปจนถึงการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรในที่สุด

### 2) การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Time Management)

เนื่องด้วยในปัจจุบันภาระงานที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการใฝ่เรียนรู้เพิ่มเติม เนื่องจากมองว่าเป็นการเสียชั่วโมงในการทำงาน ดังนั้น บุคลากรควรปรับพฤติกรรมในการบริหารจัดการเวลาตามแนวคิดของ (Dwight D. Eisenhower) ด้วยหลักการของ Eisenhower Matrix ที่จำแนกงานตามความสำคัญของงาน (แกนตั้ง) และความเร่งด่วนของงาน (แกนนอน) ทำให้บุคลากรสามารถจัดลำดับความสำคัญ บริหารเวลาและปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้สำเร็จและคุ้มค่า อีกทั้งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มีเวลาในการเพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองเพิ่มเติม และส่งผลให้องค์กรมีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มากขึ้นด้วย

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	1 ทำทันที	2 จัดเวลาทำ
ไม่สำคัญ	3 มอบหมาย	4 ลดการทำ

รูปภาพที่ 5.12 Eisenhower Matrix

ที่มา <https://www.workwithpassiontraining.com/17538981/>  
การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ-effective-time-management

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1) เนื่องด้วยระยะเวลาที่จำกัดทำให้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ค่อนข้างน้อย ทำให้ผลการวิจัยอาจไม่ครอบคลุมทุกประเด็น จึงขอเสนอแนะให้มีการขยายกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น โดยเป็นเก็บข้อมูลทั้งจากบุคลากรทั้งองค์กร หรือทำการทดลองเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มสายงานหลัก กับกลุ่มสายงานสนับสนุน ไปจนถึงการศึกษาหลากหลายหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มสายงานหรือระหว่างองค์กรด้วย

2) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการด้านพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้านเชิงจิตวิทยา เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่หลากหลาย และส่งผลให้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่มากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการค้นคว้าหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพิ่มเติมต่อไป



## บรรณานุกรม

- Bennett J. K. and O'Brien, M. J. (1994). *The Building Block of the Learning Organization. Training, 31(6)*.
- Carol S. Dweck. (2561). ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา *mindset*.
- Charles H. Green. *Understanding The Trust Equation* <https://bpls.ca/understanding-the-trust-equation-by-charles-h-green>
- Dwight D. Eisenhower. *Effective Time Management* <https://www.workwithpassiontraining.com/17538981/การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ-effective-time-management>
- Hinkle, D. E., William, W. and Stephen G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences*. Houghton Mifflin.
- Kantvorarat, W. (2559). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบอาชีพพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม 5 ดาว กรุงเทพมหานคร. วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย, ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559).
- Marquardt, M. J. R., A. (1996). *Building the Learning Organization: a Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. R., A. . (1994). *The Global Learning Organization*. Irwin Professional Pub.
- Peter Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Robbin Stephen P. and Mary coulter. (2005). *Management* (Vol. 8th ed.). Prentice Hall.
- Ulrich D. (1993). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. Harvard Business School Press.
- คณิศร บุญทวีวัฒน์. (2556). วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. กรุงเทพฯ.
- ชนันภรณ์ อารีกุล. (2563). การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิด หลักการ และสาระสำคัญ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.

ผศ.ดร. สุทธินันท์ ชื่นชม. (2564). องค์การแห่งการเรียนรู้ ชมพูการพิมพ์.

พจน์ สะเพียรชัย. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พยัต วุฒิรงค์. (2562). การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รศ.ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2555). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.

วรรณธรรม พงษ์สีชมพู. (2555). อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. กรุงเทพฯ.

วรรณธรรม พงษ์สีชมพู. (2558). อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 (ก.ค. - ก.ย. 2558).

วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2555). ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยราชการ

<https://www.gotoknow.org/posts/37829>



## แบบสอบถาม

การศึกษาทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยองค์กรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของบุคลากรและปัจจัยที่มีความสำคัญต่อระดับทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับต้นของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ผลการประเมินที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปประมวลผลในภาพรวม และนำไปใช้ในการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมทัศนคติของบุคลากรฯ เพื่อนำผลที่ได้มาหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รฟม. ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยคำตอบของท่านจะไม่ถูกเปิดเผยในที่ใด ๆ เป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นการสรุปผลในภาพรวมของผลการศึกษานั้น ขอความกรุณาให้ท่านตอบข้อคำถามให้ครบทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง และขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาในการทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  และเติมค่าลงในช่องว่าง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

41 - 45 ปี

46 - 50 ปี

51 - 55 ปี

56 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก



## 4. ระดับตำแหน่ง

- รักษาการหัวหน้าแผนก ระดับ 7
- หัวหน้าแผนก ระดับ 8
- หัวหน้าแผนก ระดับ 9
- หัวหน้าแผนกอาวุโส ระดับ 10

## 5. ส่วนงานที่ท่านสังกัด

- แผนกเลขานุการผู้ว่าการ (ลผ.)
- สำนักผู้ว่าการ (สผว.)
- สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)
- สำนักกฎหมาย (สกม.)
- สำนักนิติกรรม (สนก.)
- สำนักตรวจสอบ (สตส.)
- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.)
- ฝ่ายพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า (ผพค.)
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ผทท.)
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผชง.)
- ฝ่ายธุรกิจบัตรโดยสาร (ผธต.)
- ฝ่ายวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม (ผวส.)
- ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 1 (ผบก.1)
- ฝ่ายบริหารงานก่อสร้าง 2 (ผบก.2)
- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ผพธ.)
- ฝ่ายระบบรถไฟฟ้า (ผรฟ.)
- ฝ่ายปฏิบัติการ (ผปก.)
- ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและกู้ภัย (ผรภ.)
- ฝ่ายกรรมสิทธิ์ที่ดิน (ผกท.)
- ฝ่ายจัดซื้อและบริการ (ผจบบ.)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ผทบ.)
- สำนักงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (สปอ.)
- สำนักงานพัฒนาระบบงาน (สพร.)

## 6. ท่านเริ่มปฏิบัติงานที่ รฟม. เมื่อใด (กรุณาตอบเป็นเลขของปี พ.ศ. เช่น 2540 เป็นต้น)

พ.ศ. \_\_\_\_\_

7. ท่านเคยได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายภายใน รพม. มาแล้วกี่ครั้ง  
(หากไม่เคยการได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายเลยตั้งแต่ปฏิบัติงานใน รพม. โปรดใส่เลข 0)  
จำนวน \_\_\_\_\_ ครั้ง

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งระดับของการแสดงความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ปัจจัยองค์กร	ไม่เห็นด้วย 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย มาก 3	เห็นด้วย มากที่สุด 4
<b>ผู้นำองค์กร</b>				
1. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
2. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร				
3. ผู้บริหารระดับสูงของ รพม. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ รพม. อย่างสม่ำเสมอ				
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>				
4. รพม. มีการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนบุคลากรเกิดนิสัยการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ				
5. รพม. มีการบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบ				
6. รพม. มีการให้คุณค่าและให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร				

ปัจจัยองค์กร	ไม่เห็นด้วย 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย มาก 3	เห็นด้วย มากที่สุด 4
<b>การจัดการความรู้</b>				
4. รพม. มีการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ถูกต้องและทันต่อสถานการณ์				
5. รพม. มีกิจกรรมในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มแผนก และฝ่าย/สำนักต่าง ๆ				
6. องค์ความรู้ที่ รพม. รวบรวมไว้สะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
<b>การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
1. รพม. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้งานง่ายและสะดวก ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีฯ ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานมากขึ้น				
2. รพม. มีระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีฯ ที่ทันสมัย น่าสนใจ และบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เช่น e-Learning Mobile Learning เป็นต้น				
3. รพม. มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีฯ เป็นฐาน (Technology-based Learning) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านโปรแกรมการประชุมออนไลน์ การสัมมนาผ่านFacebook Live เป็นต้น				

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากเพียงคำตอบเดียว ซึ่งระดับของการแสดงความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ไม่เห็น ด้วย 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย มาก 3	เห็นด้วย มากที่สุด 4
<b>การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)</b>				
1. ท่านคิดว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงานและโครงการขององค์กร				
2. ท่านสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความคิดและความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
3. ท่านสามารถมองข้ามความผิดพลาดและเข้าใจความแตกต่างของพฤติกรรมของบุคคล				
4. ท่านมีการทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของท่านให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ				
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)</b>				
1. ท่านมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เปิดใจในการรับเอาแนวคิดของบุคคลอื่น องค์กรอื่นมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนเอง				
2. ท่านมองปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายในการพบวิธีการใหม่เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น				

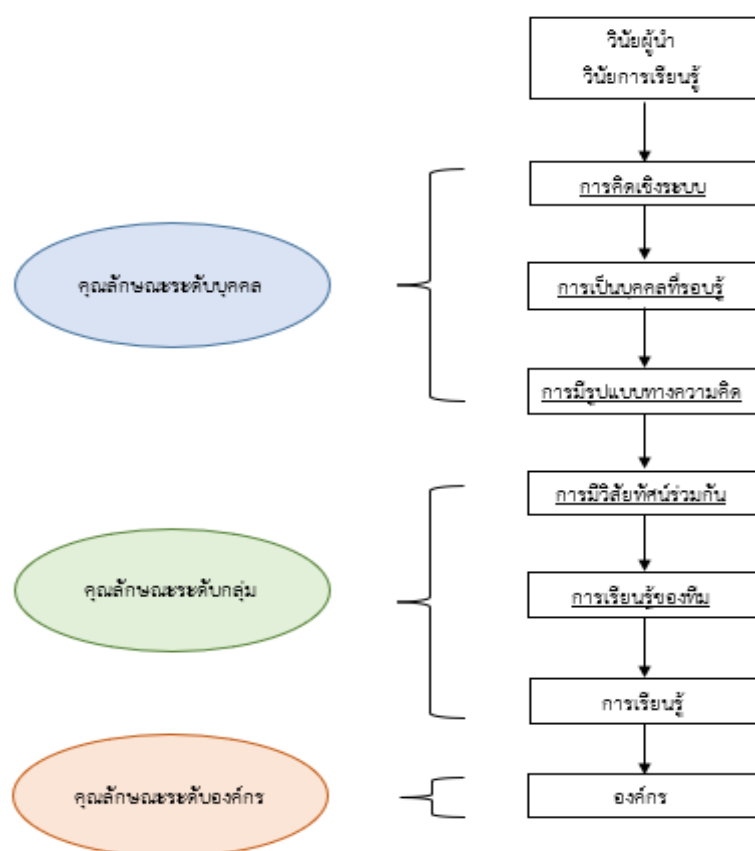
ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ไม่เห็นด้วย 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย มาก 3	เห็นด้วย มากที่สุด 4
3. ท่านมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถของท่าน เช่น การเข้ารับฝึกอบรมภายนอก การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น				
4. ท่านสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์				
<b>การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models)</b>				
1. ท่านยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา				
2. ท่านสามารถปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้				
3. ท่านใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งเมื่อต้องมีการตัดสินใจ				
4. ท่านเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น				
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)</b>				
1. ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				
2. ท่านมีการวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร				
3. ท่านมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา				
4. ท่านได้มีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรกับเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน				

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	ไม่เห็น ด้วย 1	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย มาก 3	เห็นด้วย มากที่สุด 4
<b>การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)</b>				
1. ท่านมีการบริหารความขัดแย้งทางความคิดระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการทบทวนหาเหตุผลร่วมกันจนนำไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม				
2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีต่อองค์กร				
3. ท่านมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการตัดสินใจเพียงลำพัง				
4. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน				

\*\*ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม\*\*

### คำถามสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์: คำถามสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมทัศนคติของผู้บริหารระดับต้นของ รพม. ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบสัมภาษณ์ ขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด และขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาในการตอบคำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ข้อคำถามดังนี้



1) ท่านเห็นด้วยกับกระบวนการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990) ว่าต้องเป็นไปตามลำดับขั้นดังกล่าวหรือไม่ เพราะเหตุใด

---



---



---



---





3) ท่านคิดว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ รพม. ในระดับกลุ่ม ด้านที่ควรได้รับพัฒนามากที่สุดตามความคิดเห็นของท่านคือด้านใด และมีกลยุทธ์ในการพัฒนาในด้านดังกล่าวอย่างไร

**องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

(ขอให้ใส่หมายเลขโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 1 - 2)

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) คือ พนักงาน รพม. มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งช่วยลดแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การเน้นการทำงานเป็นทีม เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกัน

**เครื่องมือที่ใช้**

- ผู้นำองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- การจัดการความรู้
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- อื่น ๆ

**กลยุทธ์ที่ใช้ (อธิบายพอสังเขป)**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

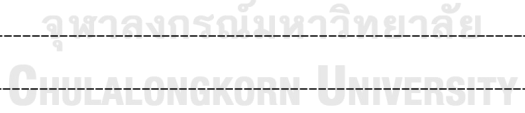
-----

-----

-----

-----

-----



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กฤตยา อินทวิเชียร
วัน เดือน ปี เกิด	30 กรกฎาคม 2535
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2557 : รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	อ.บางใหญ่ จ.นนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY