

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้การแข่งขันที่เคยอยู่ในวงจำกัด ขยายขอบเขตครอบคลุมทั่วโลก

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

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

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

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

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

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อทราบถึงสภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและทราบถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อการแปรสภาพไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ในทัศนะของพนักงาน
- 1.2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลใดที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 1.2.3 กิจกรรมที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีด้านใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในทัศนะของพนักงาน
- 1.3.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.3.3 เพื่อศึกษากิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1.4 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

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

1.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษาสำนักงานใหญ่) ได้ใช้ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งคาดว่าจะมีผลต่อการศึกษความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

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

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ปัจจัยส่วนบุคคล

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

การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
2. มีแบบแผนความคิด (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. มีความคิดเป็นระบบ (System Thinking)

**กิจกรรมส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**

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

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร : ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ถึง ผู้อำนวยการฝ่าย

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

1.6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.6.3.1 ตัวแปรต้น กรอบที่ 1 คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย

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

1.6.3.2 ตัวแปรต้น

กิจกรรมการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรับใช้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge ประกอบด้วย

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

1.6.3.3 ตัวแปรตาม

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

1.7 พื้นที่ศึกษา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่

1.8 คำนิยามศัพท์

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

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง สมาชิกมีความรู้ มีทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตนเอง สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์กร
2. การมีแบบแผนความคิด หมายถึง สมาชิกมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงได้
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง สมาชิกการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองกับทุกคน
5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกมีความคิดทันกับสถานการณ์ สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ

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

พนักงาน : พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ปฏิบัติงานที่ สำนักงานใหญ่ ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ถึง ผู้อำนวยการฝ่าย



กิจกรรมการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค :
ประกอบด้วย

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

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการศึกษา สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการที่จะกระตุ้นให้พนักงาน ได้มีการพัฒนาตนเองในการมุ่งให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ