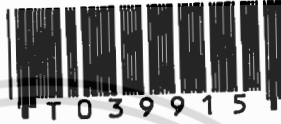


การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้
ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TOWARD
THE LEARNING ORGANIZATION
OF AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND CO.,LTD.



สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง

SUCHEELIN UESAKULRUNGRUENG

ชื่อ
ชื่อ
ชื่อ
ชื่อ
ชื่อ
ชื่อ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2544

เลขที่.....
เลขทะเบียน..... 39915
วัน, เดือน, ปี..... 11 ก.ค. 2544

b. 110014.....
i.

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT TOWARD
THE LEARNING ORGANIZATION
OF AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND CO.,LTD.



A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2001

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2001

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสาระนิพนธ์	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด
นักศึกษา	สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง
รหัสประจำตัว	42064413
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
ภาควิชา	ภาษาและสังคม
คณะ	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
พ.ศ.	2544
อาจารย์ผู้ควบคุมสาระนิพนธ์	ผศ.กตัญญู หิรัญญสมบุญ

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ ศึกษาการวางแผนและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินฯ

การศึกษาวិธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินฯ ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์เชิงพรรณนาแผนวิสาหกิจฉบับที่ 7 - 8 และการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามซึ่งดัดแปลงจาก Kline และ Saunders โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 342 คน จากประชากร 2,356 คน

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทวิทยุการบินฯ มีจุดแข็งในด้านการนำผลักต้นสู่การปฏิบัติ มีจุดอ่อนในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และมีระดับความเป็น LO ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ ถือว่ายังไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างองค์กรเรียนรู้เท่าที่ควร แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างวินัยตามแนวคิดของ Senge ให้ครบทั้ง 5 ประการคือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยควรปรับปรุง ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การเสนอความคิดเห็น การเผชิญความเสี่ยง การสร้างวิสัยทัศน์ และการจำลองวิสัยทัศน์ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Title	Human Resource Development Toward the Learning Organization of Aeronautical Radio of Thailand Co.,Ltd.
Student	Sucheelin Uesakulrungrueng
Student ID	42064413
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Department	Language and Social Science
Faculty	Industrial Education
Year	2001
Thematic Advisor	Assistant Professor Katanyu Hiransomboon

ABSTRACT

The objectives of this thematic paper were to study the plans and process of human resource development toward the Learning Organization (LO) of Aeronautical Radio Of Thailand Co.,Ltd. (AEROTHAI) and also to study the problems and threats of human resource development of AEROTHAI in order to propose both problem solving methods and human resource development toward the learning organization methods to this organization

Selected methods comprise the descriptive analysis of AEROTHAI's enterprise plans volume 7 - 8 and gathering, analyzing primary data by using the questionnaire under Kline, P. & Saunders, B. 's model with 342 samples from 2,356 population of AEROTHAI's employees.

It was found that AEROTHAI has a strength point toward practical implementation and a weak point of lacking the System Thinking. Moreover, the assessment indicated that AEROTHAI has medium to low characteristics of LO, which means that this organization has not completely succeed in development toward LO yet. The suggestions for further actions are to create Senge's five disciplines; personal mastery, mental model, share vision, team learning and system thinking. The further improvement is to create the system thinking, open-mind suggestion (safe think), risk taking, creating of vision (map of vision) and modeling of vision.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ผศ.กตัญญู หิรัญญูสมบุญ อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือและช่วยตรวจสอบตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และ ผศ.สุชุมลาลัย นิลรัตน์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.วรรณรท แสงมณี ประธานหลักสูตรวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม และ คุณทิพาภรณ์ นิปกากร ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่งรวมทั้งสามีที่ช่วยเหลือในการจัดพิมพ์ พี่ น้อง เพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความรัก กำลังใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่เป็นผลจากสารนิพนธ์นี้ ผู้เขียนขอขอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์และผู้ประกอบอุตสาหกรรมทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญรูป.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	7
1.3 ขอบเขตที่ใช้ในการศึกษา.....	7
1.4 ขั้นตอนการศึกษา.....	8
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 ประวัติและความหมายขององค์กรเรียนรู้.....	10
2.2 เหตุที่ต้องสร้างองค์กรเรียนรู้.....	13
2.3 องค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรเรียนรู้.....	14
2.4 ประโยชน์ในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	16
2.5 แนวคิดในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	17
2.6 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	35
2.7 แนวทางสู่ความสำเร็จในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	37
2.8 อุปสรรคในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	41
2.9 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	42

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
3.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท.....	58
3.2 นโยบายการดำเนินงาน.....	60
3.3 ภารกิจ.....	61
3.4 การให้บริการ.....	62
3.5 จำนวนพนักงานและโครงสร้างองค์กร.....	66
3.6 สภาวะแวดล้อมที่มีผลทำให้ต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้.....	71
3.7 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	73
3.8 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	89
3.9 การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	90
3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
3.11 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
3.12 ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
4.1 การเปรียบเทียบเหตุที่ต้องพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้.....	104
4.2 การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯกับทฤษฎี.....	104
4.3 การวิเคราะห์การพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ.....	105
4.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ.....	109
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ.....	110
5.1 สรุปการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ.....	110
5.2 สรุปผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินฯ.....	111
5.3 อภิปรายผล.....	112
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้.....	113
5.5 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	114
บรรณานุกรม.....	115

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก.....	118
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย และแบบสอบถามของ Kline, P.& Saunders, B.....	118
ภาคผนวก ข ประกาศต่างๆ เรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent).....	126
ภาคผนวก ค ประกาศต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม.....	133
ภาคผนวก ง ประกาศต่างๆ ที่ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและความคิดสร้างสรรค์.....	139
ภาคผนวก จ ประกาศต่างๆ เรื่องการปฏิบัติงาน 2 กอง.....	154
ภาคผนวก ฉ โปรแกรม SPC KISS 97.....	157
 ประวัติผู้เขียน.....	 160



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศ.....	3
1.2 การขนส่งสินค้าขาเข้า.....	4
1.3 การขนส่งสินค้าขาออก.....	4
2.1 เปรียบเทียบองค์กรแบบดั้งเดิมกับองค์กรเรียนรู้.....	14
2.2 การประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ทั้ง 10 ด้าน.....	45
2.3 การปรับกรอบแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	54
2.4 เปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์กรสู่องค์กรเรียนรู้.....	55
3.1 แผนงานการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7.....	75
3.2 แผนงานการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8.....	77
3.3 ตัวชี้วัดสำหรับแต่ละปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	88
3.4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	96
3.5 ค่าทางสถิติของระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 342 ชุด.....	98

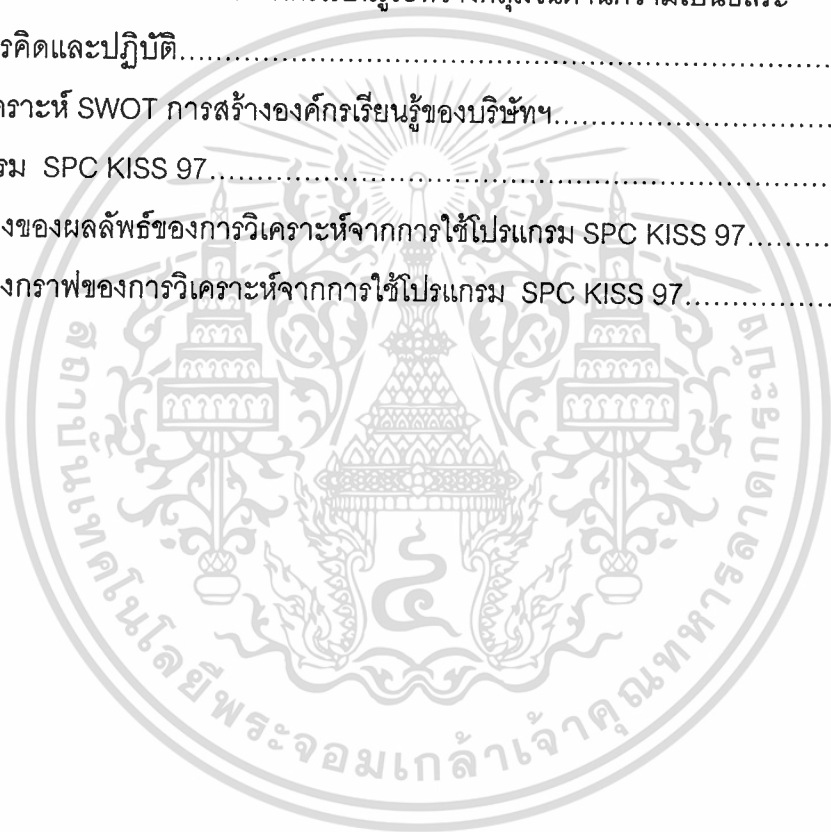
สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1 ปริมาณเที่ยวบินที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ.....	5
1.2 ปริมาณข่าวบริการการเดินอากาศ.....	6
2.1 วิวัฒนาการขององค์กรเรียนรู้.....	15
2.2 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้ระดับโลก.....	17
2.3 องค์ประกอบของบริษัทเรียนรู้.....	19
2.4 กระบวนการเกิด Personal Mastery.....	23
2.5 กระบวนการเกิด Mental Models.....	24
2.6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge (1990).....	26
2.7 แบบจำลองระบบขององค์กรเรียนรู้.....	27
2.8 ระบบย่อยของการเรียนรู้.....	28
2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	29
2.10 ระบบย่อยด้านบุคคล.....	30
2.11 ระบบย่อยด้านความรู้.....	31
2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	32
2.13 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้.....	33
2.14 องค์ประกอบ 3 ระดับของการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	40
2.15 การประยุกต์องค์ระจัจฉริยะเข้ากับการบริหารและการทำงาน.....	51
2.16 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ชวินท์ ธัมมนันท์กุล.....	57
3.1 โครงสร้างองค์กรบริษัทวิทยากรุบินแห่งประเทศไทยจำกัด.....	68
3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ของคำถามทั้ง 36 ข้อ ของแบบสอบถาม จากการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน.....	93
3.3 ค่าทางสถิติของคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 342 ชุด.....	97
3.4 ค่าทางสถิติของระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 342 ชุด.....	99
3.5 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างเพศ.....	99
3.6 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน.....	100
3.7 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน.....	101
3.8 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน.....	101

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญรูป (ต่อ)

รูปที่	หน้า
3.9 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอายุงานที่แตกต่างกัน.....	102
3.10 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	103
3.11 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มในด้านความเป็นอิสระ ในการคิดและปฏิบัติ.....	103
4.1 การวิเคราะห์ SWOT การสร้างองค์กรเรียนรู้ของบริษัท.....	108
6.1 โปรแกรม SPC KISS 97.....	150
6.2 ตัวอย่างของผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จากการใช้โปรแกรม SPC KISS 97.....	151
6.3 ตัวอย่างกราฟของการวิเคราะห์จากการใช้โปรแกรม SPC KISS 97.....	151



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ มากมาย มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวกรวดเร็วด้วยเครือข่ายสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงไปได้ทั่วโลก ทำให้เกิดผลกระทบต่อบัณฑิตยุคใหม่ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก สิ่งที้องค์กรต่าง ๆ ล้วนตระหนักมากที่สุดก็คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่วิถีทางใหม่ในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ จะเริ่มด้วยการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกได้ถึงทิศทาง (Sense of Direction) หลังจากนั้นจึงพัฒนาระบบ (System) ให้มีความรวดเร็วตรงกับจุดประสงค์ทางธุรกิจ และสุดท้ายคือการปรับโครงสร้าง (Structure) ให้มีลักษณะยืดหยุ่นสูงและมีลักษณะแบนราบ มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ให้อำนาจกับพนักงานในการสั่งการและตัดสินใจได้ด้วยตนเองมากขึ้น ระบบการทำงานที่ดีและโครงสร้างที่สอดคล้องกันจะช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้นจะก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง เมื่อพนักงานมีความเข้าใจและได้ปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ ดังนั้นการพัฒนาระบบและกระบวนการ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปพร้อมกันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน ปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการไปได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในอย่างมากและรวดเร็ว ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทางที่ถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปเกิดองค์กรเรียนรู้ซึ่งนับเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

วีรุธ มาชะศิริานนท์ (2541ก : 69) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่า คู่แข่งขันทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

องค์กรเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมั่นใจ และภักดีต่อองค์กร ดังที่ มินทร์ อิงค์ธเนศ (2543 : 14) กล่าวว่า “การสร้างองค์กรเรียนรู้เป็นปัจจัย 1 ใน 5 ที่สร้างความมั่นใจและความภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงาน” ศักยภาพในการแข่งขันระหว่างองค์กรในศตวรรษหน้าจะกลายเป็นแบบ “คนต่อคน (Head-to-Head)” ดังนั้นทรัพยากรบุคคลในยุคต่อไป จึงต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ (Competence) และเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริงโดยมุ่งมั่นพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยในปี พ.ศ. 2491 สายการบินต่าง ๆ ได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้งหน่วยงานให้บริการด้านอุปกรณ์สื่อสารและเครื่องช่วยการเดินอากาศต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจการสื่อสารการบินตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization หรือ ICAO) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย จนกระทั่งต่อมารัฐบาลไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจของบริษัทฯ ว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ ประกอบกับมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน จึงได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืน เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2506 และได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด (Aeronautical Radio of Thailand Ltd.หรือ AEROTHAI) และในเวลาต่อมาได้อนุญาตให้สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำร่วมเป็นผู้ถือหุ้นด้วย บริษัทฯ จึงได้มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาโดยดำเนินงานตามข้อตกลงของภาคีสมาชิกขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศโดยไม่ค้ากำไร

บริษัทวิทยุการบินฯ มีนโยบายที่ถือเป็นแนวปฏิบัติมาด้วยความมุ่งมั่นคือการให้บริการด้านควบคุมจราจรทางอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัย สะดวกและรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริษัทฯ ดำเนินบทบาทเป็นผู้นำหรือเป็นศูนย์กลางการควบคุมการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการและใช้อุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานสูงสุด โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามลำดับ แต่เนื่องจากในภาวะการณ์ปัจจุบันโลกกำลังเปลี่ยนไปสู่ยุคสารสนเทศหรือเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งมีผลให้การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกมุมโลก ทำให้สังคมกลายเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงข้างต้นส่งผลให้ขอบเขตของการแข่งขันมิได้จำกัดอยู่เพียงในประเทศ หากแต่ต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นทั่วโลก โดยเฉพาะองค์กรที่ทำธุรกิจแบบเดียวกัน เพื่อให้บริษัทสามารถยืนหยัดแข่งขันในตลาดโลกได้และนำไปสู่การพัฒนาสู่สากลและสร้างความมั่นคงในธุรกิจ บริษัท จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความคล่องตัวสูง เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างฉับไวทันการณ์ และการทำงานที่บริษัท ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว นั้นต้องอาศัยการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นบริษัท จึงได้เลือกการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรเรียนรู้ ด้วยการเริ่มนำแนวคิด "องค์กรเรียนรู้" มาบรรจุไว้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2537-2546) โดยมีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนที่พฤติกรรมของคนในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ บริษัท จึงได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้มาเป็นลำดับขั้นตอนถึงปัจจุบัน

บริษัทวิทยุการบินฯ มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านการเดินอากาศแก่ธุรกิจการบินในพื้นที่ให้บริการข้อมูลการบินของประเทศไทย ซึ่งธุรกิจการบินเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีความสำคัญดังนี้

1) เป็นภาคการเดินทางที่สะดวก รวดเร็วและให้ความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของนักธุรกิจและนักท่องเที่ยว โดยมีจำนวนผู้โดยสารดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศ

หน่วย : พันคน

จำนวนผู้โดยสาร	2536	2537	2538	2539	2540	2541
รถโดยสาร ขสมก.	1,382,293	1,279,830	1,233,548	1,217,079	1,223,674	1,161,041
รถโดยสาร บขส.	15,982	15,684	14,464	13,197	12,601	10,805
ทางรถไฟ**	70,742	60,172	55,982	50,540	48,280	44,017
ทางอากาศ	4,463	7,404	7,070	6,413	6,450	6,501
รวม	1,473,480	1,363,090	1,311,064	1,287,229	1,291,005	1,222,364

ที่มา : www.motc.go.th, 2544

หมายเหตุ : ** ไม่รวมการขายตั๋วด้วยเครื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) เป็นภาคการขนส่งสินค้าภาคหนึ่งที่มีมูลค่าการขนส่งสูง โดยมีมูลค่าการขนส่งสินค้าทั้งขาเข้าและขาออกเป็นอันดับ 2 รองจากการขนส่งทางทะเล ดังแสดงใน ตารางที่ 1.2 – 1.3

ตารางที่ 1.2 การขนส่งสินค้าขาเข้า

หน่วย : ล้านบาท

ภาคการส่งสินค้า	2537	2538	2539	2540	2541	2542
ทางทะเล	1,002,579	1,133,595	1,347,375	1,442,940	1,200,242	1,222,520
ทางบก	40,031	44,069	37,005	31,831	26,260	50,667
ทางอากาศ	335,584	473,819	443,728	497,075	545,656	622,592
ทางไปรษณีย์	2,586	2,424	4,701	4,101	844	11,821
รวม	1,380,780	1,653,907	1,832,818	1,975,948	1,773,002	1,907,400

ที่มา : www.motc.go.th, 2544

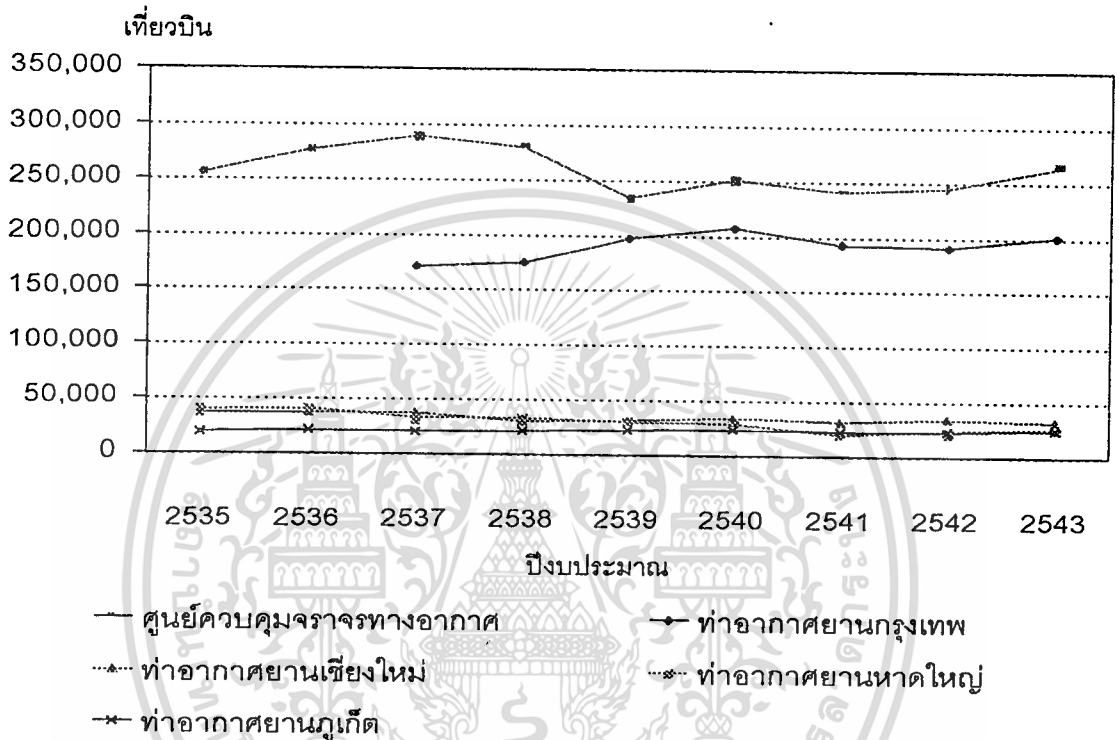
ตารางที่ 1.3 การขนส่งสินค้าขาออก

หน่วย : ล้านบาท

ภาคการส่งสินค้า	2537	2538	2539	2540	2541	2542
ทางทะเล	809,004	863,705	982,789	1,283,670	1,596,919	1,328,352
ทางบก	32,873	39,182	46,169	60,917	63,616	273,228
ทางอากาศ	293,586	343,393	369,910	460,655	570,501	444,776
ทางไปรษณีย์	2,267	1,741	5,153	1,957	17,776	168,816
รวม	1,137,750	1,248,021	1,404,030	1,807,198	2,248,813	2,215,172

ที่มา : www.motc.go.th, 2544

3) เป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยมีปริมาณเที่ยวบินที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศและข่าวบริการเดินอากาศ ดังแสดงในรูปที่ 1.1 – 1.2

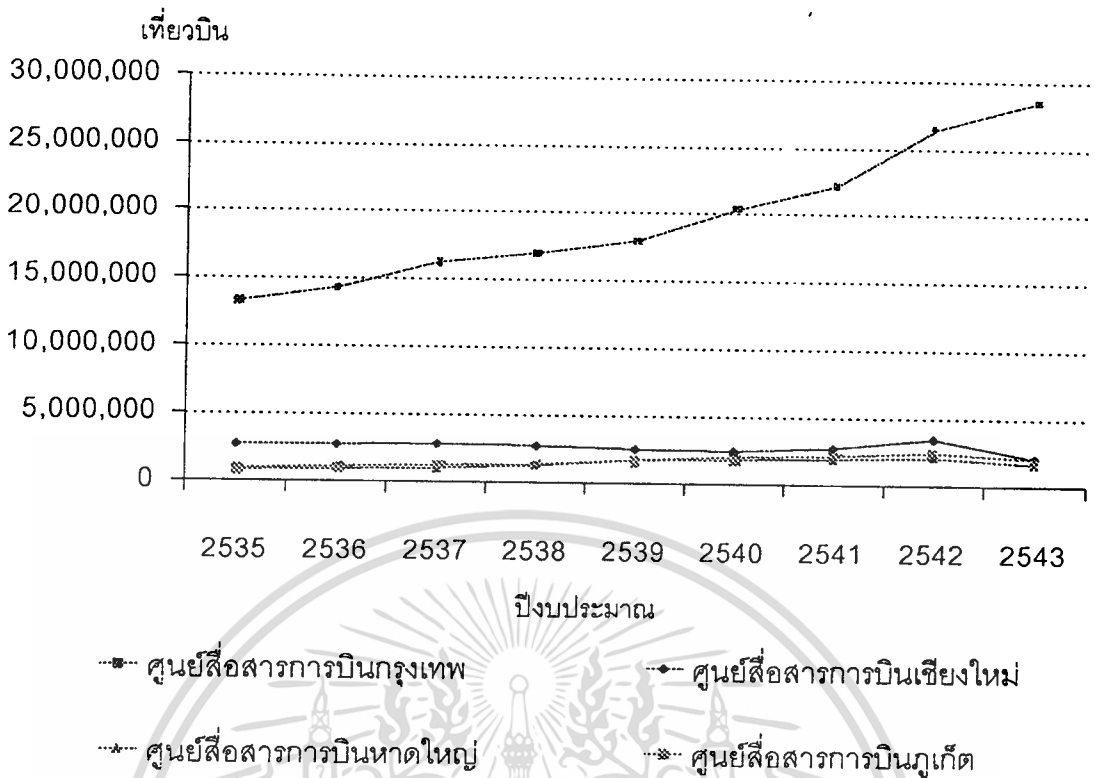


รูปที่ 1.1 ปริมาณเที่ยวบินที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ

ที่มา : www.ic.aerothai.or.th, 2544

หมายเหตุ : 1) บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด รับโอนความรับผิดชอบในการควบคุมจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ จากท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยในปี พ.ศ.2536

2) ข้อมูลจำนวนเที่ยวบินได้รวมจำนวนเที่ยวบินจากอากาศยานพาณิชย์ อากาศยานทหาร อากาศยานพลเรือน อากาศยานของรัฐและอากาศยานที่บินผ่าน



รูปที่ 1.2 ปริมาณข่าวการเดินอากาศ
ที่มา : www.ic.aerothai.or.th, 2544

4) เป็นธุรกิจที่รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญและสนับสนุนด้วยการสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งตั้งอยู่บริเวณ ต.บางโฉลง ต.ราชาเทวะ ต.หนองปรือ และ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ ห่างจากกรุงเทพฯ 25 กิโลเมตร มีพื้นที่รวม ประมาณ 20,000 ไร่

ทิศใต้ ห่างจากถนนบางนา-บางปะกง ประมาณ 3.2 กิโลเมตร

ทิศเหนือ ติดเขตลาดกระบัง โดยอยู่ห่าง ถนนสุขุมวิท 77 ประมาณ 600 เมตร

ทิศตะวันออก ติดกับคลองหนองงูเห่า

ทิศตะวันตก ติดกับคลองลาดกระบัง โดยห่างจากวัดกิ่งแก้ว ประมาณ 300 เมตร

ศักยภาพ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 30 ล้านคนต่อปี และรองรับการขนถ่ายสินค้าได้ 1.46 ล้านตันต่อปี ปริมาณเที่ยวบินรองรับได้ 76 เที่ยวบินต่อชั่วโมง และเมื่อมีการพัฒนาเต็มที่แล้วจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้ถึง 100 ล้านคนต่อปี รองรับปริมาณการขนถ่ายสินค้าได้ 6.40 ล้านตันต่อปี และปริมาณเที่ยวบินได้ถึง 112 เที่ยวบินต่อชั่วโมง

ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจการbinของประเทศ จึงมีความผลต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านการท่องเที่ยว และการขนส่ง ในการพัฒนาธุรกิจการbinให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปและความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันเทคโนโลยีในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและข้อมูลได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ผู้ที่อยู่ในธุรกิจการbinรวมทั้งบริษัทวิทยุการbinฯ จำเป็นต้องศึกษาการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิด และสามารถเลือกนำมาใช้ได้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัยการณ เพื่อมิให้ตนเองเป็นผู้ล้าหลังทางด้านเทคโนโลยีและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน ในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีขององค์กรจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปด้วย เพราะ “คน” คือกุญแจสำคัญในการเลือก และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนทั้งองค์กรหรือ องค์กรเรียนรู้ จะช่วยขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาการวางแผนและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการbinแห่งประเทศไทยจำกัด
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการbinแห่งประเทศไทยจำกัด
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการbinแห่งประเทศไทยจำกัด

1.3 ขอบเขตที่ใช้ในการศึกษา

- 1) ศึกษาแนวคิดขององค์กรเรียนรู้ในหัวข้อต่าง ๆ เช่น ประวัติความเป็นมา ลักษณะสำคัญ หลักการบริหารงาน และทฤษฎีของวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ ให้ประสบความสำเร็จ เช่น การสำรวจความพร้อมขององค์กร การจัดองค์กร การฝึกอบรม
- 2) ศึกษาแผนและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทวิทยุการbinแห่งประเทศไทยจำกัด ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ เช่น แผนการฝึกอบรม ปัญหาที่พบ
- 3) ศึกษาสถานการณ์ความเป็นอยู่ขององค์กรเรียนรู้ของกลุ่มประชากรพนักงานบริษัทวิทยุการbinแห่งประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทวิทยุการbinฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขั้นตอนการศึกษา

- 1) ศึกษาตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเสนอทฤษฎี แนวความคิด และวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้
 - 2.1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม
 - 2.2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาจากวารสาร เอกสารการฝึกอบรม ข้อมูลจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ และข้อมูลจาก Internet
- 3) เปรียบเทียบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด กับทฤษฎี แนวคิดของวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้
- 4.) สรุปผลที่ได้จากการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะ

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลที่เปิดเผยได้เท่านั้น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- 2) สามารถเชื่อมโยงองค์กรเรียนรู้กับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
- 3) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรและอุตสาหกรรมอื่น ๆ สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

- 1) องค์กรเรียนรู้ คือองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น แรงจูงใจและสนใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบรวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง
- 2) ธุรกิจการบิน หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตหรือการบริการทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน การเดินทางและขนส่งด้วยอากาศยาน เช่น อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบิน การให้บริการเกี่ยวกับการบิน
- 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ คือพนักงานกลุ่มที่จำเป็นต้องใช้ทักษะทางเทคนิคตามสายวิชาชีพเป็นหลัก
- 4) พนักงานระดับช่วยบริหาร คือพนักงานกลุ่มที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการจัดการและการบริการเบื้องต้น อีกทั้งเสนอข้อมูลเพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจให้แก่ผู้บริการ ได้แก่ ผู้จัดการงานบริหารทั่วไป ผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานช่วยบริหารอื่น ๆ
- 5) ฝ่ายจัดการ คือพนักงานกลุ่มที่จำเป็นต้องใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติแนวคิดและความหมายขององค์กรเรียนรู้

2.1.1 ประวัติแนวคิดขององค์กรเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด "องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization : LO)" สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดึงเห็นได้จากผลงานเขียนที่ Chris Argyris ได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่งมหาวิทยาลัย MIT ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ LO โดยใช้คำว่า "การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning : OL) ซึ่งเป็นการเน้นเรื่องการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ

พีรวธ จารุตุล (2541 : 7) กล่าวว่าการศึกษาการเรียนรู้ในองค์กรได้ขยายไปสู่การพัฒนาองค์กร เช่น การศึกษาของ Hedberg (1981), Revans (1982), Morgan (1983) และ Peltigrew (1985) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ.1980-1990 การศึกษาได้พัฒนาไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจศึกษาในเรื่อง LO อย่างจริงจังซึ่งมี นักวิชาการที่สนใจหลายท่าน เช่น Senge (1990), Pedler and Megginson (1992), Wick and Leon (1993), Lessem (1993), Marquardt and Reynolds (1994)

2.1.2 ความหมายขององค์กรเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิดเรื่อง LO มีผู้ให้นิยามที่สั้นและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ LO ดังนี้

วีระวัฒน์ บันนิต้ามัย (2543 : 58-59) ให้ความหมายของ LO โดยอ้างถึง

Argyris, C. (1997) ซึ่งให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า "Defensive Routines" หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett, C.K. (1994) แนะนำ LO เป็นกระบวนการเชิงประสพการณ์ ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน "ความทรงจำ" ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Dixon, N. (1994) ว่า OL เป็นการจูงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Garvin, D.A. (2000) ให้ความหมาย LO คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Kim, D.H. (1993) ให้ความหมาย LO ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Nevis et. al. (1995) กล่าวว่า OL เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยเพียงพึงประสบการณ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรสามารถเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้าและให้บริการ

Senge (1990 : 3,14) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540 : 11) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จ ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วีรวิฑู มาชะศิริานนท์ (2541ก : 69) กล่าวว่า LO เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

กัลยาณี คำแดง (2542 : 18) อ้างถึง Ross et. al. (1994) ซึ่งกล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร"

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) อ้างถึง Pedler et. al. (1991) ซึ่งกล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรทุกคนได้มีพฤติกรรมในการเรียนรู้และสนับสนุนในทุกด้านแก่สมาชิกที่มีจิตใจใฝ่รู้ ในขณะที่องค์กรก็จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) กล่าวว่า LO หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้น แรงเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้าง ผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

พิณสวรินทร์ ปัญญามาก (2543 : 14 – 15) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้ บุคลากร กลุ่มและทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการ ทำงานและการแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้บุคลากรและองค์กร จะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อม และเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถ อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

Pedler M. et. al. (1997 : 1 - 4) เรียก LO ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า "เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิก ทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการ ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คนได้ เกิดการเรียนรู้

พีรวัส จารุดล (2542 : 9) อ้างถึง วรรณาค แสงจันทร์ (2540 : 10) ซึ่งกล่าวว่า LO เป็น องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการ เรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความ สามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

ชวิน ธัมมพันธ์กุล (2540 : 1) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

พีรวัส จารุดล (2542 : 9) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ในระดับ บุคคล ระดับทีม ระดับองค์กรและระดับชุมชน โดยองค์กรจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ใน การทำงานทั้งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ แล้วนำมาถ่ายทอดความรู้และทำความเข้าใจ ร่วมกับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งได้จากการเข้าทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายความสำเร็จที่ องค์กรและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 6) กล่าวว่า LO คือองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ใน องค์กร จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาธรรมชาติของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่มีต่อ LO ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าคำสำคัญที่สัมพันธ์กับ LO นอกจาก "การเรียนรู้ (Learning)" แล้วยังคือคำว่า "การปรับเปลี่ยน (Adaptation)" และ "การเปลี่ยนแปลง (Change)" เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงคือเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องเรียนรู้และการเรียนรู้เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนและปรับตัวจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้

ดังนั้น กล่าวได้ว่า LO คือองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิก ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบรวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของตนเองและองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนได้ทัน ต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

2.2 เหตุที่ต้องสร้างองค์กรเรียนรู้

ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540 : 1) ได้ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นจะต้องพัฒนา องค์กรให้เป็น LO คือ

- 1) กระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกถึงกันทุกจุด
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาสู่ระบบทางด่วนข้อมูล (Information Super-Highway) ทำให้การส่งผ่านข้อมูลถึงกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- 3) องค์กรรูปแบบเก่าหยุดนิ่งไม่ปรับตัวเองให้ทันโลก
- 4) องค์กรรูปแบบเก่ายังไม่ได้ใช้ความสามารถของพนักงานอย่างคุ้มค่า
- 5) กระแสการรื้อปรับระบบองค์กร (Reengineering) ผ่านพ้นไปแล้ว จุดต่อไปคือการทำให้ โครงสร้างองค์กรเคลื่อนไหวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) องค์กรต้องเน้นการสร้างมาตรฐานคุณภาพ
- 7) องค์กรต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่ทศวรรษใหม่
- 8) องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)
- 9) องค์กรต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 องค์การแบบดั้งเดิมและองค์กรเรียนรู้

จากความหมายและลักษณะของ LO ที่กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การแบบดั้งเดิมจะเห็นความแตกต่างในหลายประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 2.1

Daft (1998 : 563 – 564) ได้แสดงความแตกต่างของ LO กับองค์การแบบดั้งเดิม ดังแสดงในรูปที่ 2.1 ซึ่งพบว่าองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Hierarchy) นั้น ผู้จัดการจะรับผิดชอบโดยตรงต่อองค์กรต้องคิดและทำ ส่วนพนักงานเป็นปัจจัยพื้นฐานในการผลิตและการทำงานประจำที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วน Horizontal Organization พนักงานมีสิทธิมากขึ้นในการคิดและปฏิบัติ สามารถออกแบบวิธีการทำงานขององค์กร โดยผู้จัดการยังคงเป็นผู้กำหนดแบบแผนในเบื้องต้น

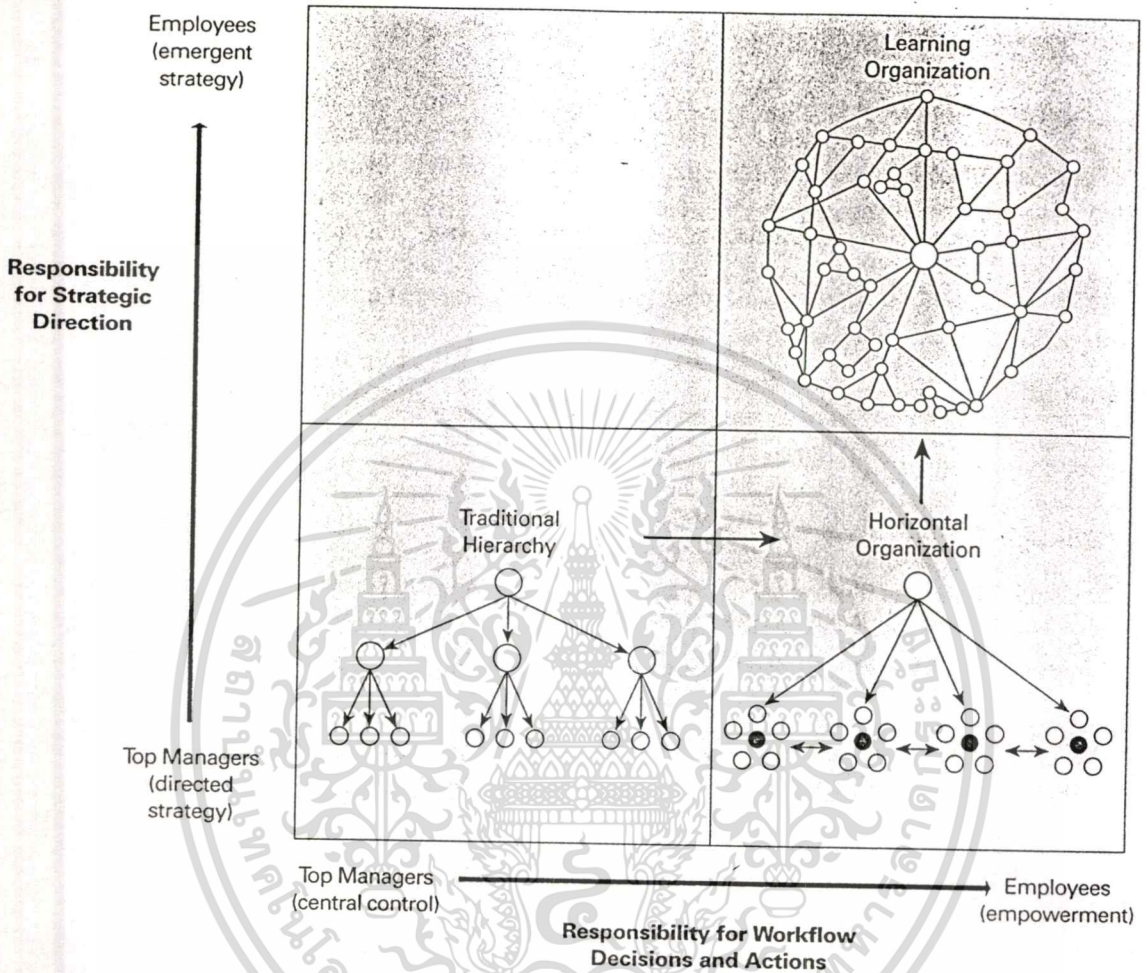
ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมกับองค์กรเรียนรู้

องค์การแบบดั้งเดิม	องค์กรเรียนรู้
1) ต้องคาดเดาสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ (Prediction)	1) เป็นผู้กำหนดภาวะการณ์เอง (Creation)
2) พยายามชิงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)	2) ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางโอกาสมากกว่า (Opportunity Share)
3) จัดโครงสร้างแบบแบ่งหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit : SBU)	3) สร้างศักยภาพในการทำธุรกิจข้ามหน่วย SBU
4) จัดตั้งองค์การแบบถาวร (Establishment)	4) เคลื่อนย้ายเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรได้ง่าย
5) มีรูปแบบกระบวนการทำงานชัดเจน (Structured)	5) ไร้รูปแบบ (Unstructured)
6) เน้นความเร็ว (Speed)	6) เน้นความเพียรพยายามอย่างไม่ย่อท้อ
7) ทีมในการทำงานเป็นพนักงานในระดับเดียวกัน (Single Level Team)	7) ทีมในการทำงานประกอบด้วยพนักงานหลากหลายตำแหน่ง (Multi-Level Team)
8) เน้นความเป็นเลิศในศาสตร์แห่งวิชาชีพแต่ละแขนง (Disciplinary Excellence)	8) ใช้การผสมผสานศาสตร์แห่งวิชาชีพที่หลากหลาย (Interdisciplinary Excellence)

ที่มา : ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล, 2540, หน้า 9

ในขณะที่ LO เป็นการกระจายอำนาจให้พนักงานมีสิทธิแจ้งความต้องการหรือปัญหาที่ตนและทีมงานพบจากการทำงาน เป็นองค์กรที่พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดการเอกลक्षणนี้เป็นเอกลक्षणที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกลक्षणทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาโดยทีมงานซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม โครงสร้างการบริหารเป็นแบบ Web ทำให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้อย่างอิสระ



รูปที่ 2.1 วิวัฒนาการขององค์กรเรียนรู้

ที่มา : Daft, R.,1998, P.564

ทิพากรณ์ นิปการ (2542 : 10) กล่าวว่าองค์กรที่กำลังปรับตัวไปสู่ LO จะมีลักษณะผสมระหว่างองค์กรแบบดั้งเดิมกับ LO ในระหว่างรอยต่อของการปรับเปลี่ยน เช่น

- 1) พนักงานแต่ละคนทำงานตามหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ปัญหาในองค์กรเกิดเพราะคนบางคนหรือบางฝ่าย
- 3) ปัญหานั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบไม่ได้แก้ไขอย่างจริงจัง
- 4) การบริหารงานมีลักษณะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 5) องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างอยู่เสมอ
- 6) องค์กรใช้บทเรียนจากประสบการณ์มาแก้ปัญหา
- 7) ผู้บริหารทำงานเป็นที่ร่วมกันอย่างดี
- 8) ผู้บริหารสนับสนุนการศึกษาต่อ มีการให้ทุนการศึกษา
- 9) พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

องค์กรแบบดั้งเดิมเรียกร้องให้พนักงานทุ่มเทกับงานและให้เวลากับครอบครัวเป็นอันดับรอง แต่ LO ยอมรับว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะสร้าง LO หากพนักงานแต่ละคนมีปัญหาหรือความสัมพันธ์อันตึงเครียดในครอบครัว ตรงกันข้ามผู้ที่มีครอบครัวอบอุ่น มีความสุขจะได้รับพลังใจที่เป็นแรงสนับสนุนให้เกิด Personnel Mastery และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใน LO พนักงานจะสามารถพูดคุยกันในเรื่องครอบครัวและงานได้อย่างตรงไปตรงมาโดยเฉพาะเรื่องการอุทิศเวลา ทั้งนี้องค์กรอาจจัดหาที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาแก่พนักงานในเรื่องการใช้เวลากับครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในบางครั้งปัญหาครอบครัวของพนักงานไม่ได้เกิดจากมีเวลาให้ไม่พอ หากแต่เกิดจากการไม่รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ประโยชน์ในการสร้างองค์กรเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 35) กล่าวว่า การนำแนวคิด LO ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรมีประโยชน์ดังนี้

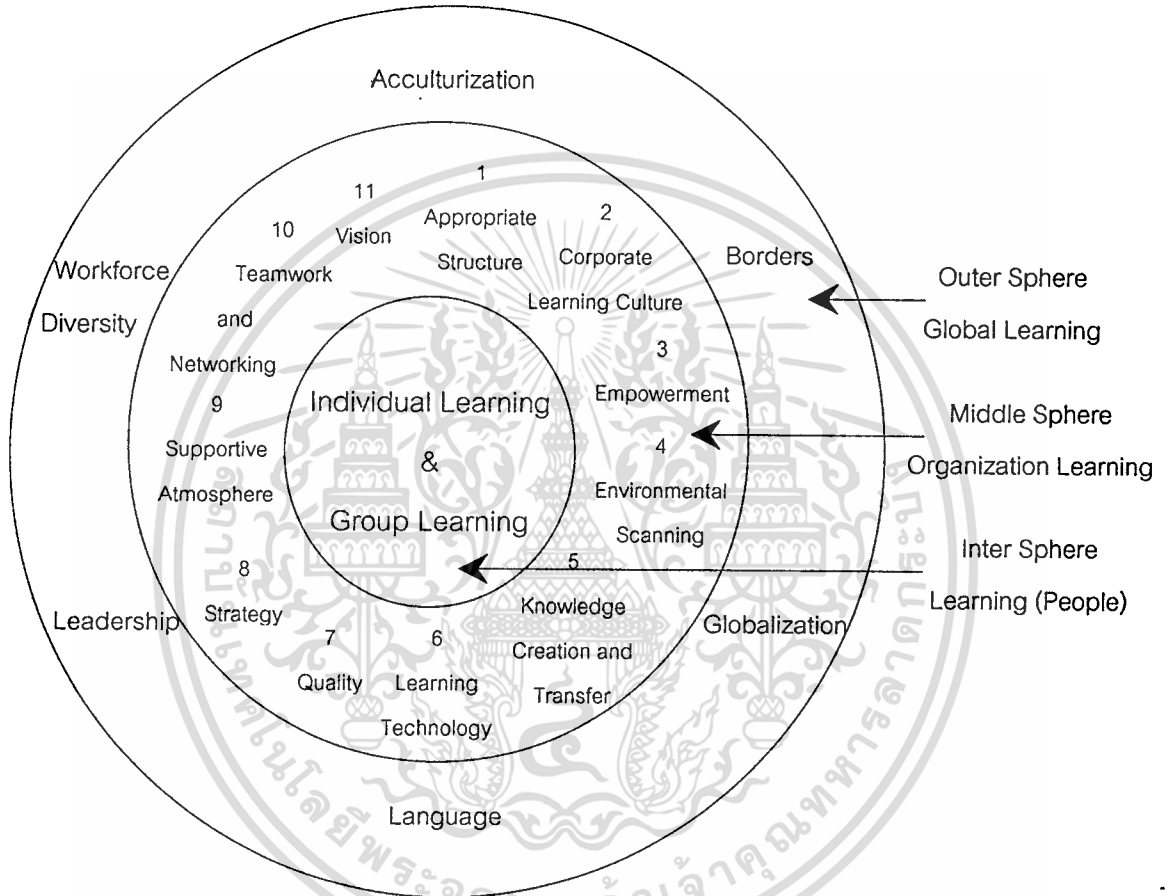
- 1) บุคลากรในองค์กรจะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญ
- 2) มีการนำประสบการณ์ต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนกันเป็นการศึกษาถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการปฏิบัติงาน
- 3) บุคลากรในองค์กรจะมีความสามัคคีกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
- 4) เกิดความสัมพันธ์ภาพระหว่างทีมงานและมีการเรียนรู้เป็นทีม
- 5) สมาชิกในองค์กรมีการมองปัญหา คิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองรอบตัวในลักษณะแบบองค์รวม
- 6) โอกาสที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปได้ง่าย เพราะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทั้งองค์กร
- 7) ช่วยลดข้อขัดแย้งบุคลากรในองค์กรทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 แนวคิดในการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.5.1 แนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994)

พีรวัส จารุดุล (2542 : 20 – 24) อ้างถึง Marquardt and Reynolds A. (1994) ซึ่งพบว่า การที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กรเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น จะประกอบด้วย 3 ส่วนซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมรอบกัน ดังแสดงในรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้ระดับโลก

ที่มา : Marquardt and Reynolds, 1994, P.29

วงกลมชั้นใน แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม

วงกลมชั้นกลาง แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 11 ประการ ที่จะทำให้องค์กรเป็น LO

วงกลมชั้นนอก แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 6 ประการ ที่จะทำให้องค์กรเป็น องค์กรเรียนรู้ระดับโลก

สำหรับองค์ประกอบในวงกลมชั้นกลางซึ่งจะทำให้องค์กรเป็น LO มีรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ "ลัดแต่แจ๋ว" ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) จะไม่รู้จักคำว่า "ทดสอบแล้วล้มเหลว" ตราบเท่าที่มีการศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3) มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่สมาชิก (Empowerment) จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักดันความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด

4) มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกว่าเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) หรือฝ่ายเลียนแบบและพัฒนา (Copy and Development : C&D) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) LO จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) LO จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ของ LO จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหมื่นมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

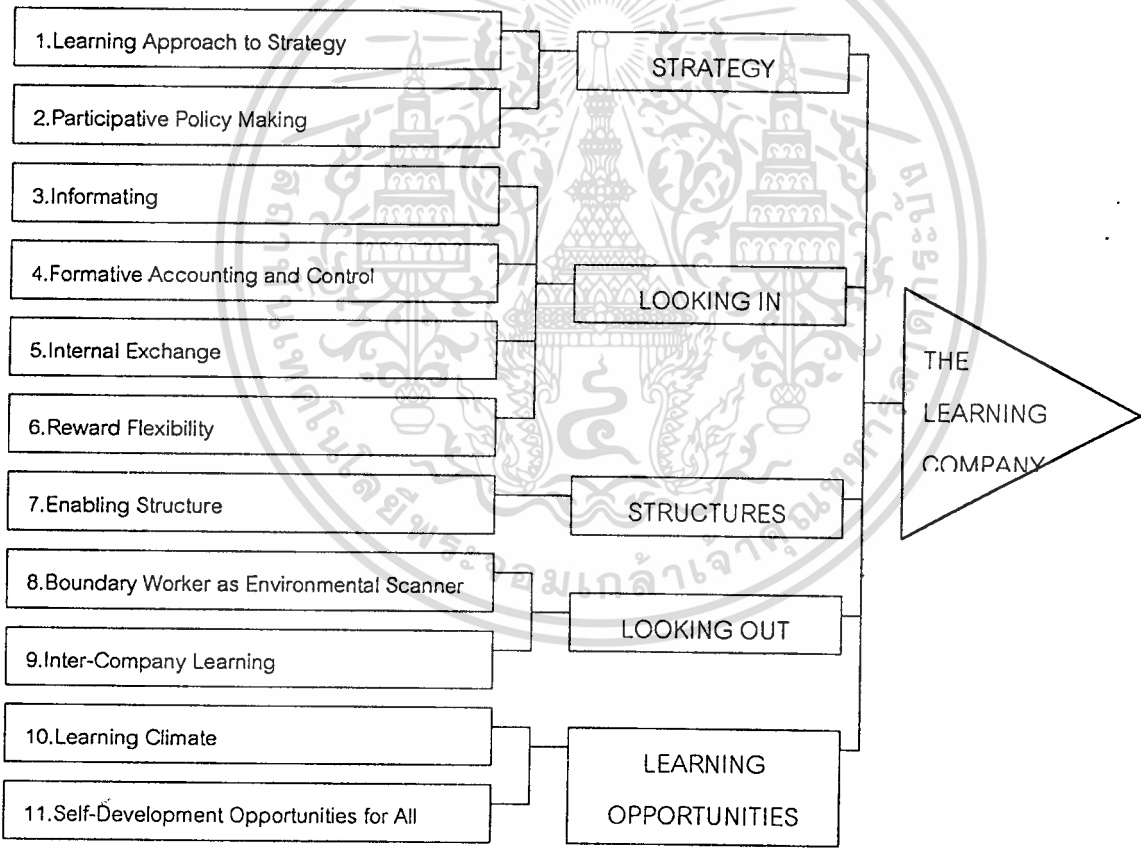
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10) มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Network) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด



รูปที่ 2.3 องค์ประกอบของบริษัทเรียนรู้
ที่มา : Pedler et. al., 1997, P.18

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.2 แนวคิดของ Pedler et. al. (1997)

Pedler et. al. (1997 : 17 - 19) กล่าวว่าองค์กรหรือบริษัทเรียนรู้ (Learning Company) มีองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น LO 5 ด้าน 11 ประการ ดังแสดงในรูปที่ 2.3 และมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1) การเรียนรู้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์นับตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ และการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

1.2) การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ (Formation) นโยบาย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรด้วยสร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In)

2.1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสร้างฐานข้อมูลและระบบสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2) การสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุมอย่างสร้างสรรค์ เป็นการสร้างระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในทางสร้างสรรค์

2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน เป็นการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมองหน่วยงานอื่น ๆ เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2.4) ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น เป็นระบบการให้รางวัลกับการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3) ด้านโครงสร้าง (Structure)

LO เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling Structure) เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของตน (Career Development)

4) ด้านการมองจากภายนอก (Looking Out)

4.1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการให้พนักงานที่อยู่รอบนอกทุกคนไปพบกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต สมาชิกชุมชน เพื่อรวบรวม นำเสนอและรายงานข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แนวโน้มโลกและสิ่งต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร เป็นการร่วมมือกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข่าวสารข้อมูลเป็นประจำ พนักงานขององค์กรต้องติดตามและเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ (Joint Learning Event) กับผู้ร่วมธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้ผลิต ลูกค้าและคู่แข่ง

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)

5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ เป็นภารกิจแรกของผู้จัดการใน LO ในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การทดลองที่ได้จากประสบการณ์ ที่ใช้เวลานานในการได้รับ ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

5.2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน เป็นการจัดให้มีแหล่งทรัพยากรและการกระจายอำนาจความแตกต่าง ๆ ที่พร้อมเพรียงเพื่อสมาชิกทุกระดับรวมทั้งผู้ถือหุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นพนักงานให้รับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.5.3 แนวคิดของ Gephart et. al. (1996)

กัลยาณี คำแดง (2542 : 23 – 24) อ้างถึง Gephart et. al. (1996) ซึ่งชี้ว่า LO ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2) มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎีรวมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัยที่สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว

3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มี การวิพากวิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4) มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถบ่อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

5) ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงส่วนที่เรียกว่า "Soft Part" เป็นสิ่งแรก

2.5.4 แนวคิดของ Senge (1990)

Senge (1990 : 139 – 269) กล่าวว่า LO ควรประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการและยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยมีแนวปฏิบัติที่ประกอบด้วย

1.1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือความคาดหวังของแต่ละคน ที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนในอนาคต ซึ่งแบ่งเป็นวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัวและวิสัยทัศน์เฉพาะตัว

1.2) มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงไฟดีที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายาม และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงข้ามกับแรงไฟต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยเหนี่ยวรั้งให้ทอดยต่อความเหนื่อยยาก หันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว

1.3) ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะชวนให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งคือ จะช่วยให้มีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองคือไม่คิดและตัดสินใจให้ต้องแท้ จึงทำให้โลเลซึ่งเป็นเหตุให้ไม่รู้สถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

1.4) ฝึกการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น

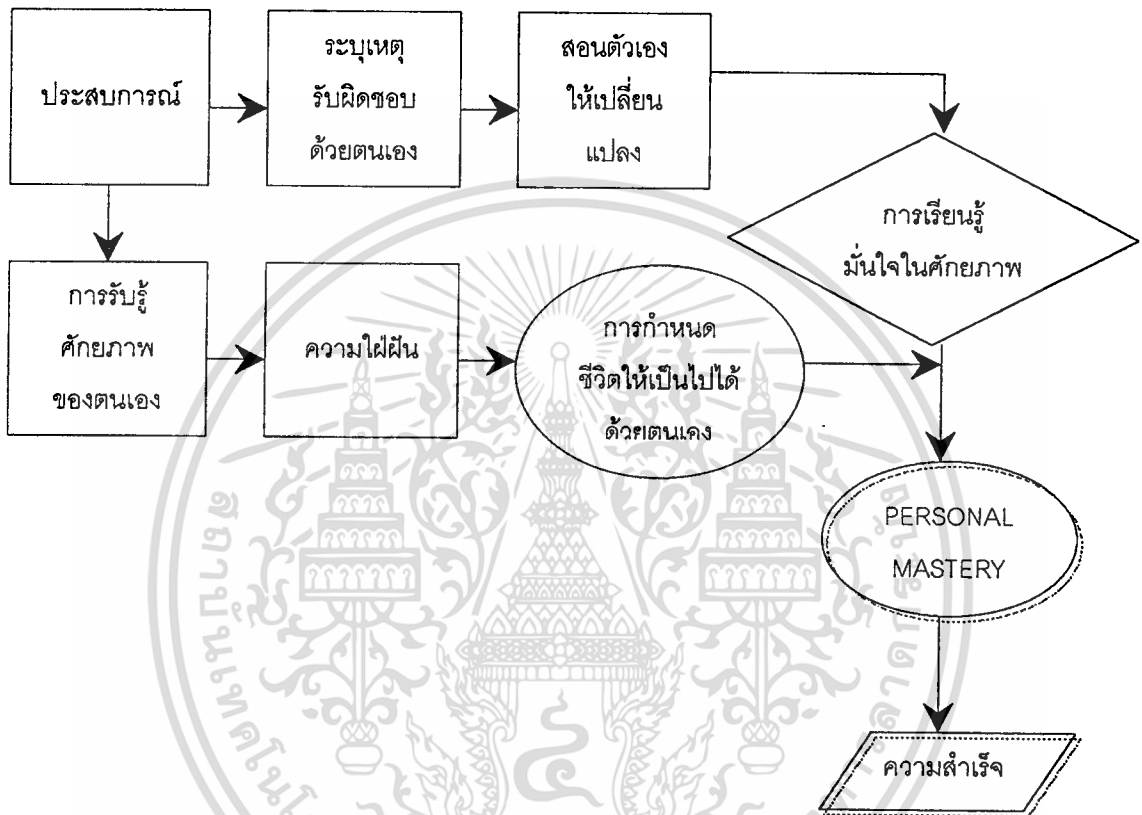
ซวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540 : 180) สรุปว่า Personal Mastery คือการมุ่งมั่นสรรค์สร้างความรู้ความเข้าใจความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญา และอารมณ์โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็น Personal Mastery ดังแสดงในรูปที่ 2.4

2) แบบทางความคิด (Mental Models)

เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กร ในด้านภาวะทางจิตทัศนคติ การมองโลกและความเชื่อของคน LO จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือความมีสติที่เชื่อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ที่ไม่แปรผัน เรรวนหรือห้อยลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ



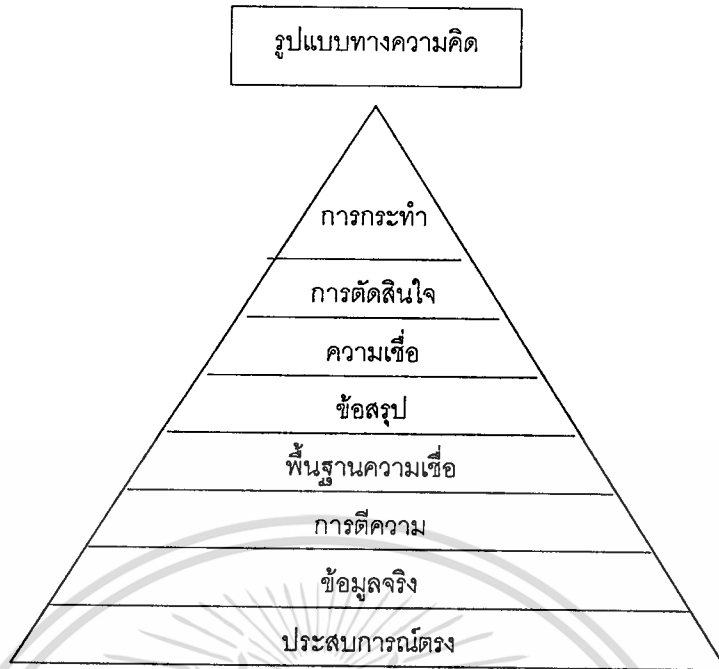
รูปที่ 2.4 กระบวนการเกิด Personal Mastery

ที่มา : ชวินท์ ธัมมพันธ์, 2540, หน้า 19

ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540 : 21) ได้เสนอรูปแบบของแบบทางความคิด ดังแสดง
ในรูปที่ 2.5

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.5 กระบวนการเกิด Mental Models
ที่มา : ชวินท์ ธีมมพันธ์, 2540, หน้า 21

ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อมูลผูกพัน ต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง LO จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร (Corporate Vision) ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิก ที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลดีกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล LO เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรและเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไปและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ มีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี ดังนี้

4.1) ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4.2) ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาโดยต่างที่ การอภิปรายจะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปราย

4.3) ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในด้านความเป็นผู้นำและความเข้าใจเชิงจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความคิดพลาดร่วมกัน

4.4) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการซึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดโดยเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายนำมาประยุกต์ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่และเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

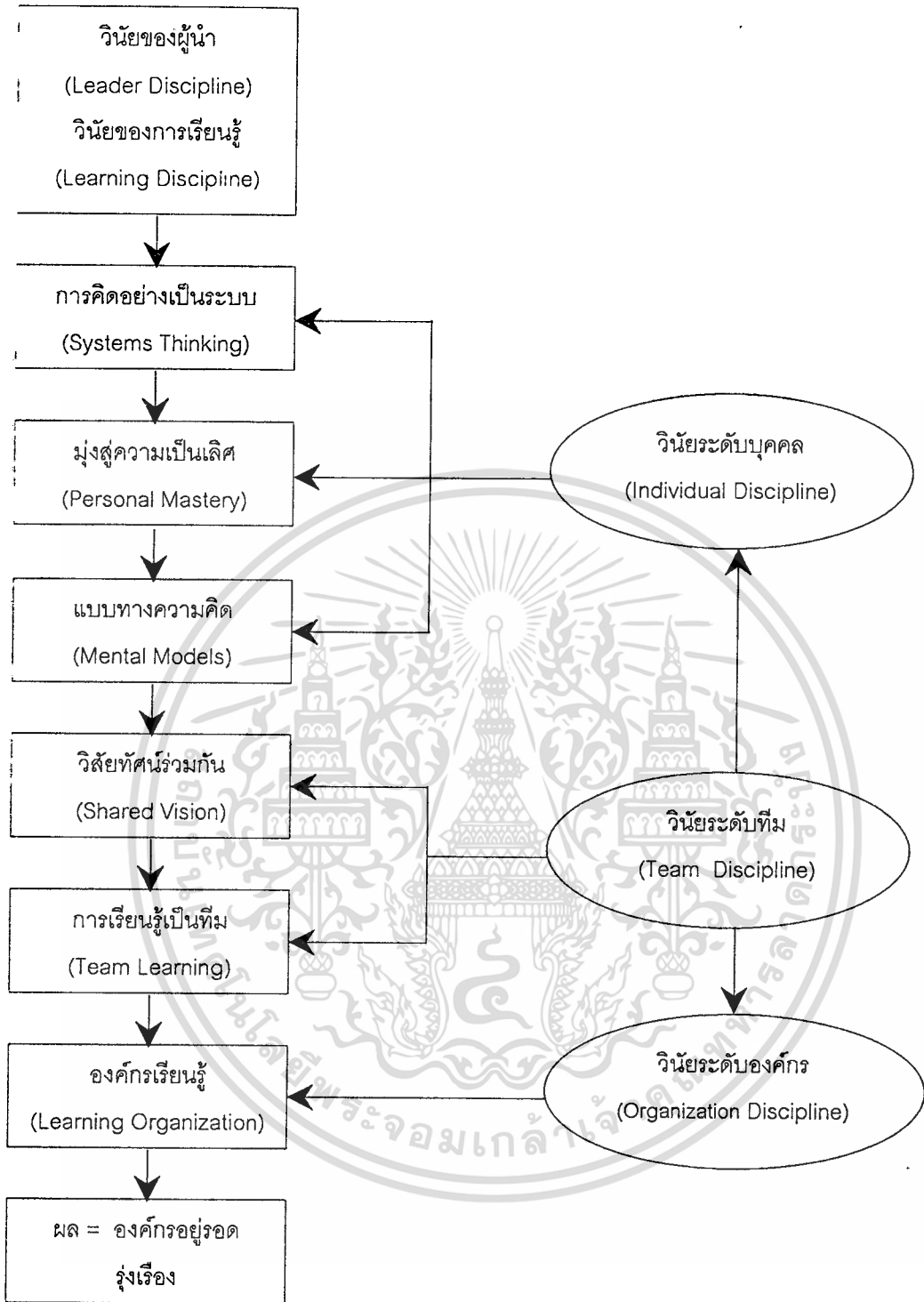
1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนและแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินไป มองให้เห็นความจริง ชิงปฏิบัติก่อนปัญหาเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์

ชวินท์ ธัมมนันท์กุล (2540 : 17) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลงและมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge (1990)

ที่มา : วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543, หน้า 49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. วิธีแก้อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหองค์กร

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย (2543 : 49) ได้สรุปแนวคิดของ Senge (1990) เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ดังแสดงในรูปที่ 2.6

2.5.5 แนวคิดของ Marquardt (1996)

Marquardt (1996 : 19 – 28) ได้เสนอแนวคิดในการสร้าง LO ที่เรียกว่า Systems-Linked Learning Organization Model โดยประกอบด้วย 5 ระบบย่อยที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังแสดงในรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 แบบจำลองระบบองค์กรเรียนรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.21

ระบบย่อยที่สำคัญของ LO คือระบบการเรียนรู้และระบบนี้จะขยายไปสู่ระบบอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดของแต่ละระบบดังนี้

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะกล่าวถึงระดับการเรียนรู้ (Level) ชนิดประเภทหรือวิธีการเรียนรู้ (Type) เพื่อการเป็น LO และทักษะการเรียนรู้ขององค์กร (Skill) ซึ่งหมายถึงควรใช้ทักษะด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 2.8 และมีรายละเอียดดังนี้ ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.8 ระบบย่อยของการเรียนรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.22

1.1) ระดับของการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกันทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขั้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1.2) ชนิดของการเรียนรู้ (Type) ในการเรียนรู้มีอยู่หลายชนิดซึ่งแต่ละชนิดจัดว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่ LO ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีความแตกต่างกันแต่ก็มีความเกี่ยวเนื่องกันและช่วยทำให้การเรียนรู้สมบูรณ์ได้ ดังนั้นการเกิดขึ้นของการเรียนรู้อาจจะกำหนดให้ใช้ชนิดของการเรียนรู้มากกว่า 1 ชนิดได้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติอาจจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้จากการแก้ไขได้

1.3) ทักษะ (วินัย) ขององค์กรเรียนรู้ (Skill) แบ่งเป็น 6 ทักษะที่จำเป็นในการสร้างและเพิ่มระดับความเป็น LO ให้มากขึ้น ดังนี้

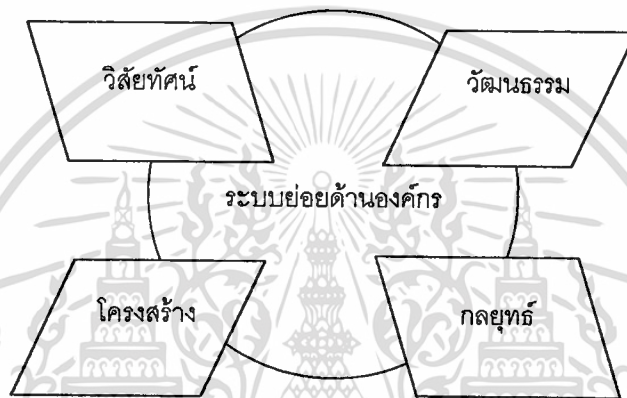
- การคิดอย่างเป็นระบบ
- แบบทางความคิด
- มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การเรียนรู้ของทีม
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ได้ตอบสนองทนามอย่างมีแบบแผน

2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ระบบย่อยที่ 2 ของการนำไปสู่ LO คือตัวองค์กรซึ่งถือว่าเป็นระบบและเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยระบบย่อยด้านองค์กรมีหัวใจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.9 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.24

2.1) วิสัยทัศน์องค์กร เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรที่จะเผยแพร่ไปยังภายในและภายนอกองค์กรอย่างทั่วถึง ใน LO จำเป็นต้องบรรยายให้เห็นชัดเจนถึงภาพความต้องการในอนาคตขององค์กร

2.2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติและกิจวัตรขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติ ใน LO วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้

2.3) โครงสร้างองค์กร LO มีลักษณะไม่คงที่ ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงควรแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบและยังต้องสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

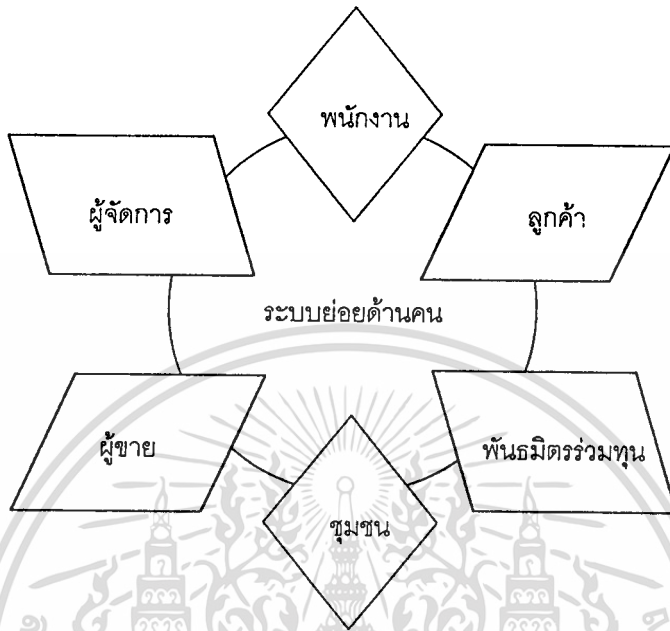
2.4) กลยุทธ์องค์กร จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ วิธีการ เทคนิคและขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านบุคคลของ LO ครอบคลุมถึงพนักงาน ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้ขาย พันธมิตรร่วมทุนและชุมชน ดังแสดงในรูปที่ 2.10 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.10 ระบบย่อยด้านบุคคล

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.25

3.1) พนักงาน (ผู้เรียนรู้) จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลผู้เรียนรู้

สามารถวางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคตและยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับความ
เสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ ตลอดจนแก้ปัญหาได้

3.2) ผู้จัดการ (ผู้บังคับบัญชา) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน พี่
เลี้ยงและตัวอย่างที่ดี โดยหน้าที่รับผิดชอบหลักคือ สร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของ
บุคคลที่อยู่รอบข้าง

3.3) ลูกค้า เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความ
ต้องการ การเข้ารับการฝึกอบรมและเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์กร

3.4) ผู้ขาย เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับและสร้างหลักสูตรโปรแกรม

3.5) พันธมิตรร่วมทุน เปรียบเสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความ

สามารถและความรู้

3.6) ชุมชน เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มด้านการศึกษา

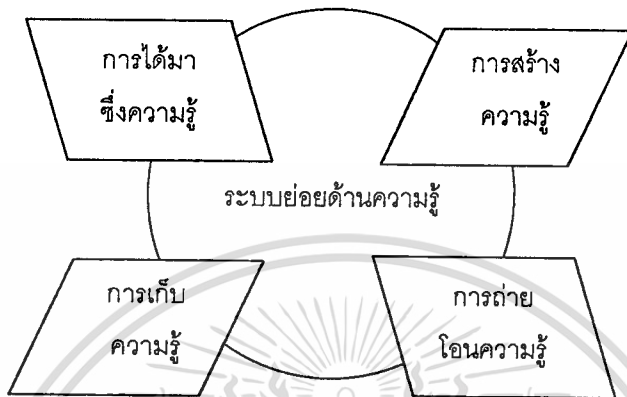
กลุ่มเศรษฐกิจซึ่งสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของ LO หมายถึง การจัดการของการได้มาและการสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ดังแสดงในรูปที่ 2.11 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.11 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.26

4.1) การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นและข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2) การสร้างสรรค์ความรู้ (Creation) เป็นการรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์กรโดยผ่านการแก้ปัญหาและการหยั่งรู้หยั่งเห็น

4.3) การเก็บความรู้ (Storage) เป็นการเก็บบันทึกจดสิ่งที่มีความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นข้อความที่อ่านและเข้าใจง่าย และสมาชิกสามารถค้นคว้าศึกษาได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่

4.4) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ของความรู้ (Transfer and Utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารและความรู้ภายในองค์กร

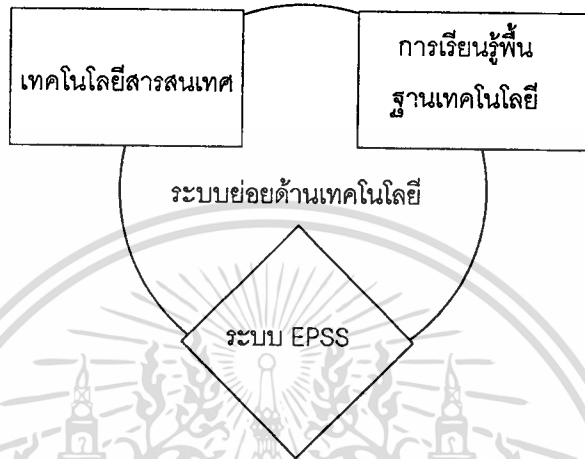
5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านนี้จะเป็นตัวสนับสนุนด้วยการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายและเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารซึ่งจะทำให้มีการเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการรวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน ประสานงานและความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และวิทยาการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อันก้าวหน้าในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลด้วยคอมพิวเตอร์ แบบจำลองที่เคลื่อนไหวได้ (Simulation)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังแสดงในรูปที่ 2.12 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, M., 1996, P.27

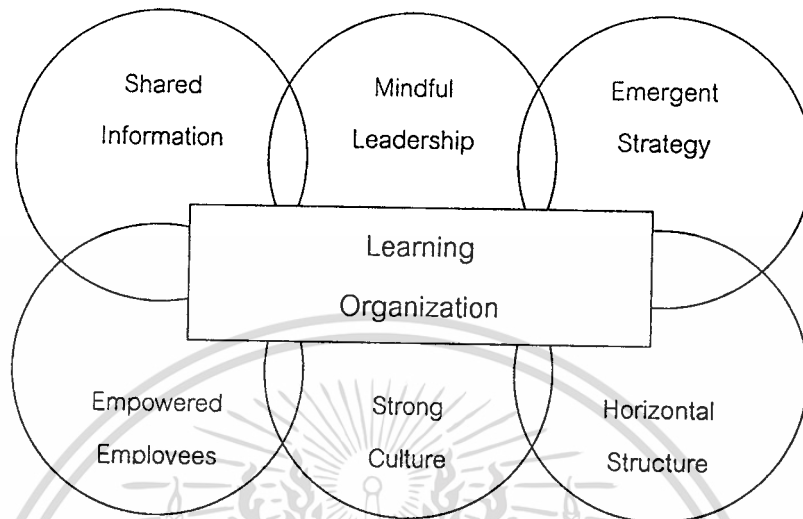
5.1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คือเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ซึ่งรวมถึงการลงรหัส การเก็บรักษาและการถ่ายโอนข้อมูลข้ามองค์กรและข้ามโลก

5.2) การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-Based Learning) รวมถึงการใช้วีดิทัศน์ที่มีทั้งภาพและเสียง และการฝึกอบรมด้วยสื่อผสมทางคอมพิวเตอร์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งมอบแบ่งปันความรู้และทักษะ

5.3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Performance Support System : EPSS) เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ข้อมูล ได้แก่ ตัวอักษร (Text) ภาพ เสียงและฐานความรู้เพื่อใช้เก็บ รักษาและสร้างข้อมูลทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงระดับสูงสุด

2.5.6 แนวคิดของ Daft (1998)

Daft (1998 : 565 - 569) ในการพัฒนาให้เป็น LO นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังแสดงในรูปที่ 2.13 และมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.13 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้

ที่มา : Daft, R., 1998, P.565

1) แบ่งปันข้อมูล (Shared Information) LO เป็นแหล่งของข่าวสารข้อมูลที่จะระบุความต้องการและการแก้ปัญหา พนักงานสามารถติดตามว่ามีอะไรเกิดขึ้น มีการใช้ข้อมูลต่างๆ กับพนักงานทุกคน เช่น งบประมาณ กำไร รายจ่ายของแผนก และในบริษัทสามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลได้อย่างอิสระ ผู้บริหารเชื่อว่าการให้ข้อมูลมากเกินไปดีกว่าให้ข้อมูลน้อยเกินไป

2) ผู้นำที่เข้าใจ (Mindful Leadership) ผู้นำของ LO ต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจและช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ ผู้นำมีความรับผิดชอบ 3 ประการ ดังนี้

2.1) ออกแบบโครงสร้างของสังคมในองค์กร ลำดับแรกที่ออกแบบคือการพัฒนาแนวคิดในการปกครอง วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่และความสำคัญของพนักงาน ลำดับที่ 2 คือให้แนวนโยบาย ยุทธศาสตร์และโครงสร้างใหม่ เพื่อรองรับ LO โครงสร้างใหม่จะช่วยจูงใจให้เกิดการกระทำที่ต้องการ ลำดับที่ 3 คือการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และทำให้แน่ใจได้ว่าพนักงานมีการพัฒนาและเข้าใจตามที่ผู้นำต้องการ

2.2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายแนวความคิดให้ผู้อื่นเห็นภาพและร่วมมืออาจทำโดยผู้นำหรือการอภิปรายของพนักงาน แต่ภาพลักษณ์นี้จะต้องกว้างและตรงตามแนวคิดขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นผลลัพธ์ในระยะยาวที่ต้องการ คือให้พนักงานมีอิสระในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แก้ปัญหาทันทีด้วยตนเอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้เกิดความกลมกลืนและร่วมใจในการทำงาน

2.3) ผู้นำที่ช่วยเหลือผู้อื่น (Servant Leadership) LO สร้างได้โดยผู้นำที่เสียสละ อุทิศตน เพื่อผู้อื่นและวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) กลยุทธ์ฉุกเฉิน (Emergent Strategy) ในการติดต่อกับลูกค้า ผู้ส่งมอบของพนักงานนั้น เมื่อทราบความต้องการของลูกค้าหรือพบความเปลี่ยนแปลงแล้วพนักงานหรือองค์กรควรตอบสนองได้อย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์ที่ได้มีการเตรียมการไว้ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

4) พนักงานมีอำนาจในการบริหาร (Empowered Employees) ผู้นำต้องเข้าใจว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมกับความอยากรู้อยากเห็น และมีความสุขกับประสบการณ์ในการเรียนรู้ ดังนั้นเขาจึงพยายามพัฒนาตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาระดับความสามารถ LO ต้องเน้นการฝึกอบรมด้วยการให้ออกาสพนักงานในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ อบรมให้พนักงานเข้าใจในงานและให้สิทธิในการตัดสินใจ เพื่อให้เขารู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร เพราะเมื่อเขารู้สึกเป็นเจ้าของแล้วเขาจะทำงานด้วยความตั้งใจ ไม่ต้องสั่ง ความรู้และข้อมูลเบื้องต้นที่พนักงานได้รับจะใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กรได้

5) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) การที่จะเป็น LO นั้น องค์กรจะต้อง

5.1) เน้นการพัฒนาทั้งระบบด้วยการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และเรียนรู้ในการพัฒนาโดยรวม จึงจะประสบความสำเร็จและต้องลดกฎเกณฑ์ที่จะเป็นเครื่องขวางกั้นความคิดอิสระ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบ ลูกค้าและคู่แข่ง

5.2) สร้างองค์กรให้เป็นสถานที่ที่สมาชิกสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และพัฒนาบุคคลในสังคมในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและการเป็นสมาชิกของสังคมใหญ่

6) โครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal Structure) โครงสร้างนี้ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันตามขั้นตอนการผลิต เพื่อให้เกิดผลผลิตสำหรับลูกค้า ทีมงานของพนักงานทำการผลิตสินค้าและบริการรวมทั้งติดต่อกับลูกค้าซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตามที่เขาทำได้ในขอบเขตจำกัด ผู้บริหารใน LO มีความสำคัญลดลง แต่ใช้การทำงานเป็นทีมทดแทนร่วมกันรับผิดชอบในด้านการฝึกอบรม ความปลอดภัย การจัดปฏิทินทำงาน การจัดซื้อและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและเงินเดือน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้

เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรทุกรูปแบบ การสร้าง LO จำเป็นต้องได้รับการนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงลงมารวมทั้งการนำจากผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยมีผู้มีบทบาทในการสร้าง LO ดังนี้

2.6.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 33 – 35) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กรในทศวรรษนี้คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งต้องมีการปรับคือเปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้นำให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำ ดังนี้

1) ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่ง LO จะมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำระดับหัวหน้างาน ผู้นำระดับจัดการ และผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน

2) บทบาทของผู้นำ Senge กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่ LO ผู้นำจะต้องปรับและพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะ ได้แก่

2.1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current Reality) ในปัจจุบันและทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิ ผลรวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Focus)

2.2) บทบาทผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” นี้จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคของ LO เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)

2.3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ

2.6.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 35) อ้างถึง Watkins and Marsicks ซึ่งเห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกันรวมทั้งการเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเชิงพาณิชย์ การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ของ LO และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั้งทั้งองค์กร มิใช่แบ่งแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

2.6.3 ผู้ที่เป็นแหล่งความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย (2543 : 85 – 88) กล่าวว่า นอกเหนือจากการริเริ่มร่วมผลักดันของผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับของ องค์กรแล้ว การที่จะสร้าง LO ได้นั้นองค์กรต้องมีผู้ที่เป็นแหล่งความรู้รอบรู้ข่าวสารข้อมูล ที่เรียกกันว่า Chief Knowledge Officer (CKO) หรือ Chief Learning Officer (CLO) หรือ Knowledge Broker โดย CKO มีหน้าที่ดังนี้

- 1) เรียนรู้ได้เร็ว จับกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ไว ชอบค้นคว้าและเผยแพร่
- 2) มีส่วนตอบสนองวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงได้ โดยนำองค์ความรู้ที่องค์กรมีหรือปฏิบัติกันอยู่มาช่วยผลักดัน สร้างความแตกต่างที่ดีกว่าเดิม
- 3) คิดเสนอและยกวางโครงการที่เกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ ขององค์กรขึ้น เห็นคุณค่าขององค์ความรู้
- 4) สร้างสายสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้จัดการ หรือฝ่ายบริหารที่มีลักษณะต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี ได้แก่ ผู้บริหารที่ให้ความสนใจต่อการนำความคิด ความรู้ใหม่ มาปรับปรุงพัฒนางานและองค์กร (Knowledge Champions) ผู้บริหารที่สนับสนุนให้มีการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Sponsors) ผู้บริหารที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อโครงการหรือขัดขวางต่อต้าน (Knowledge Skeptics)
- 5) เป็นผู้ออกแบบระบบฐานความรู้ กระบวนการดำเนินการ สถานที่ที่ทางกายภาพ โครงการ นโยบาย แนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้าง การรักษา การดัดแปลง การแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้วิเคราะห์ระบบ ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
- 6) เข้าใจและเห็นประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีที่จะมีส่วนกับการตรวจวัดกระแสความรู้ เก็บกัก สืบค้นและโดยเฉพาะเพื่อประโยชน์ของการแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

2.6.4 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ทิพาภรณ์ นิปการ (2542 : 14) กล่าวว่า การสร้าง LO จำเป็นต้องได้รับการนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงลงมาวมทั้งการนำจากผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บุคคลเหล่านี้มีหน้าที่เป็น "ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)" คือเป็นผู้เริ่มต้นวินิจฉัยสถานะขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง ใช้กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดจนประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีค่านิยมแบบใหม่ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การมองคนในแง่ดี
2. มองคนในลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้
3. ยอมรับและใช้ความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร
4. มองคนทั่วทุกด้าน ทั้งชีวิตการทำงานและส่วนอื่น
5. ทุกการกระทำมุ่งสู่เป้าหมายของงานหรือองค์กร
6. ใช้ตำแหน่งเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ขององค์กร
7. ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน
8. เต็มใจเสี่ยง กล้าได้กล้าเสีย
9. เน้นความร่วมมือของพนักงานในองค์กร

2.7 แนวทางสู่ความสำเร็จในการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.7.1 แนวทางสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994)

พีรวีส จารุดุล (2542 : 31 – 33) อ้างถึง Marquardt and Reynolds (1994) ซึ่งได้เสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้าง LO ไว้ดังนี้

1) การเปลี่ยนรูปลักษณ์ของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสร้าง LO คือการเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบทางความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและมันเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนา LO

3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารใน LO ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่สำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ไม่ถ้าปราศจากกิจกรรมทำการทดลองในร้านค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรและควรกล้าที่จะทำการทดลอง การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้ว เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่กล้าทำ

5) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กันหรือการจัดงานประจำปีให้ที่งานต่าง ๆ นำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ได้คิดค้น

6) การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People) ถ้าพนักงานได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขาจะส่งผลให้เรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนความเป็นอิสระของพนักงานในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้

7) การพัฒนานิยของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking) การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงานซึ่งมีคนจำนวนไม่มากที่ทำได้ หากองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่จะทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8) การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) LO จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกผลิตอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นซึ่งจำเป็นที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

2.7.2 แนวทางสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Senge

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 46 – 48) อ้างถึง Senge, PM. ซึ่งได้เน้นกุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนา LO ไว้ 3 ประการ คือ

1) บทบาทผู้นำ (Leadership) โดยผู้นำองค์กรไม่ว่าจะในระดับใดจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพในการนำพ้องค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีคุณลักษณะเสมือนกับการเป็นผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก ๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรมและในสถานที่ที่ทำงาน ร่วมกันการคำ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้าง (Cloning) คนที่มีศักยภาพและมีความสามารถในลำดับรุ่นรองลงไปให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอยของผู้นำในทีมนั้น

3) วินัยประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกองค์กรที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใดต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

2.7.3 แนวทางสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ วีรวัดน์ ปันนิตามัย

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2543 : 89 – 96) กล่าวถึง กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้าง LO ดังนี้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ การที่จะให้สมาชิกองค์กร ก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัย ใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี

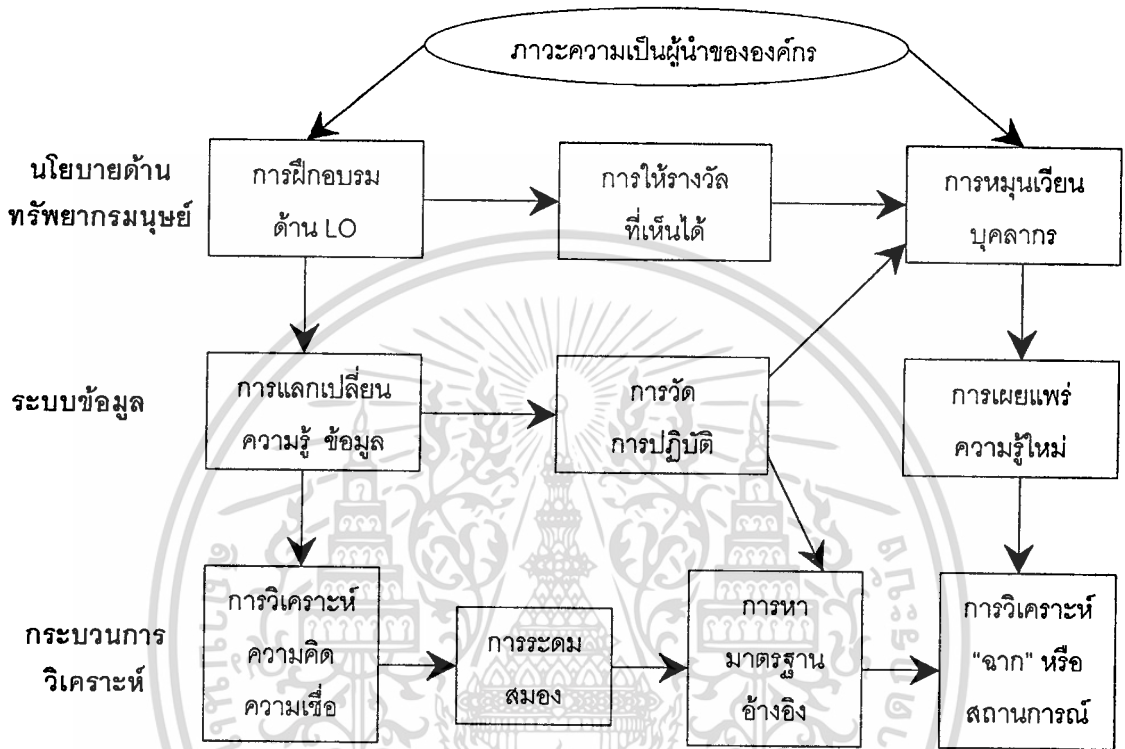
2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ LO เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยพลังร่วมมือนำใจ ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ฝ่าย กำหนดจำนวนเวลาขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมโยงข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทางไกล(Teleconference) Internet และ e-mail

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการวัดรอยเท้าผู้นำ (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรคือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังแสดงในรูปที่ 2.14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด ทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร จะช่วยป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรี๊งที่ถดถอยลง (Impaired Intelligence)



รูปที่ 2.14 องค์กรประกอบ 3 ระดับของการสร้างองค์กรเรียนรู้
ที่มา : วีรวัดณ์ บันนิต้ามัย, 2543, หน้า 94

2.7.4 แนวทางสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Thompson

Thompson (1995 : 96) กล่าวว่า องค์กรในศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงแต่ต้องมีข้อมูลและความรู้มากเท่านั้น สิ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบหรือเสียเปรียบอยู่ที่องค์กรใดจะสามารถใช้ข้อมูลและความรู้มาเป็นประโยชน์ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจมากน้อยกว่ากัน ผู้บริหารองค์กรยุคใหม่จึงจำเป็นต้องสร้างเงื่อนไขและบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและตระหนักว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนในการเรียนรู้อย่างจริงจัง อันได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูงแถลงนโยบายอย่างชัดเจนว่า ความสามารถในการเรียนรู้คือองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กร

2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็น LO ซึ่งให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3) กำหนดกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) กำหนดเป้าหมายย่อยเป็นลำดับในเส้นทางสู่การเป็น LO เมื่อบรรลุแต่ละเป้าหมายจัดให้มีการประกาศให้พนักงานได้ร่วมยินดีในความสำเร็จและทราบว่าองค์กรได้เข้าใกล้จุดหมายอีกขั้นหนึ่ง
- 5) ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขจัดความกลัวที่จะทดลองเพื่อเรียนรู้ออกไป
- 6) มีการทำความเข้าใจกับผู้นำกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและปรับทัศนคติให้ถูกต้องโดยทันที
- 7) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการใช้เวลาและทรัพยากรในการเรียนรู้
- 8) พิจารณาเรื่องความพยายามและความสามารถในการเรียนรู้เป็นข้อหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 9) สนับสนุนให้พนักงานทำการทดลอง วิจัย สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการประกาศแสดงความชื่นชมให้ทราบโดยทั่วกันหากพนักงานคนใดหรือกลุ่มใดทำได้
- 10) สร้างความรับรู้ว่า องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างเร่งด่วน
- 11) ให้มีระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับหลายทาง เพื่อให้พนักงานทราบว่าการทำงานมีปัญหาตรงจุดใดจะได้คิดแก้ไขได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง
- 12) ให้มีช่องทางการเรียนรู้หลายช่องทางในองค์กร

2.8 อุปสรรคในการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.8.1 อุปสรรคตามแนวคิดของ จำเริญ วัชวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์

จำเริญ วัชวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 55 – 56) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้มีดังนี้

- 1) ความคร่ำครึขององค์กร
- 2) ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนอาจเกิดอาการ "หลงตัวเอง" ไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Reality)
- 3) ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่
- 4) ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา LO อย่างยิ่ง เพราะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอยู่ที่ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่รวบรวมเพื่อศึกษาวิจัยในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.8.2 อุปสรรคตามแนวคิดของ ลีอชัย พันธุ์เจริญกิจ

ลีอชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 35 – 36) กล่าวว่า การนำแนวคิด LO ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร มีอุปสรรคดังนี้

- 1) ในโลกของความเป็นจริงจะมีข้อจำกัดในการเรียนรู้หลายประการ จึงมีผลให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ
- 2) ความแตกต่างในด้านผลประโยชน์ อาจส่งผลให้ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้
- 3) ความเป็นตัวของตัวเองทำให้การเรียนรู้เป็นไปได้ยาก และต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรประกอบด้วย
- 4) ข้อจำกัดในเรื่องขนาดและโครงสร้างองค์กร ถ้าองค์กรยังมีขนาดใหญ่จะทำให้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีมากขึ้นซึ่งส่งผลให้การสร้าง LO บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ยาก
- 5) การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความจริงจังหรือผลตอบแทนจึงจะสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่
- 6) การวัดความเป็น LO นั้น Senge เห็นว่าถ้าหากต้องการให้วัดออกมาเป็นตัวเงินเลยนั้น อาจจะเป็นผลลบต่อแนวคิดนี้โดยในช่วงแรกอาจให้ผลกระทบทางด้านบวก เพราะคนจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ
- 7) การที่คนยังไม่สามารถเชื่อมโยงความคิดให้เป็นระบบได้เพราะ Systems Thinking เป็นเรื่องยากที่สุดที่จะทำความเข้าใจ เช่น การจัดระบบการศึกษามีการแยกการบริหารออกเป็นหน่วยๆ คือกลุ่มให้การศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาซึ่งทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังนั้นเมื่อคนสำเร็จการศึกษาและได้เข้าทำงาน จึงมีความคิดในเรื่องของ Organization Structure ซึ่งเป็นแนวความคิดเก่าเมื่อ 200 ปีที่แล้ว ตามแนวคิดของอดัม สมิท ในเรื่อง Tribution of Labour ทำให้ต่างคนต่างทำมองเห็นคนละวงจร เชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกันไม่ได้

2.9 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้

การที่จะก้าวสู่การเป็น LO ที่ยั่งยืนอย่างเต็มรูปแบบอาจใช้เวลาเป็นปีหรือ 10 ปี เพราะการออกแบบและปรับเปลี่ยนองค์กร (Change by Design) อาจไม่ใช่วิธีการที่ใช้ได้ผลเสมอไปและองค์กรประกอบพื้นฐานของ LO แต่ละองค์ประกอบเป็นเรื่องที่สร้างขึ้นได้ไม่ง่าย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแบบทางความคิด (Mental Models) ของคนในองค์กร จากการศึกษาขั้นตอนการสร้าง LO พบว่ามีจำนวนขั้นตอนและรายละเอียดที่แตกต่างกันไป ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.9.1 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ Kline, P. and Saunders, B.

Kline, P. and Saunders (1993 : all) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้าง LO โดยแบ่งเป็น 10 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น ขั้นตอนในการดำเนินการจะต้องนำไปพัฒนาทั้งองค์กร ไม่ใช่ตัวบุคคล โดยขั้นตอนทั้ง 10 ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติที่ละขั้น หลายขั้นตอนสามารถปฏิบัติได้พร้อมกัน ขั้นตอนทั้ง 10 มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ขั้นที่ 3 การเสนอความคิดอย่างอิสระ

ขั้นที่ 4 การเสี่ยง

ขั้นที่ 5 คนในฐานะเป็นพนักงาน

ขั้นที่ 6 อำนาจการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 8 การจำลองวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 9 การคิดอย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 10 การผลักดันสู่การปฏิบัติ

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นที่ 1 การประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ขององค์กร

สิ่งแรกที่ต้องศึกษา คือข้อมูลขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและการดำเนินงานซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน

จุดมุ่งหมายสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การรู้สิ่งที่ทุกคนคิด และเมื่อได้รับความรับผิดชอบในการดำเนินงานก็ต้องพยายามถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นการกระทำ โดยทั่วไปเมื่อพนักงานรู้อองค์กรให้ความใส่ใจกับพวกเขา ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกในทางที่ดีและทำงานให้บริษัทเป็นอย่างดี

ในการประเมินนี้ใช้แบบสอบถาม ดังแสดงในภาคผนวก ก ซึ่งคำถามทั้ง 36 ข้อ สามารถบอกความเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร คำถามนี้จะถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กรหรือกลุ่มย่อย เพื่อจะตัดสินว่ามีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาน้อยเพียงใด

การตัดสินใจให้เป็นไปตามความคิดของแต่ละคนอย่างอิสระ แต่ละคำถามมีความหมายอยู่ในตัวเอง เป็นคำถามที่ไม่ยากจนเกินไป ข้อมูลจากคำถามนี้มีประโยชน์มากในการดำเนินงานตาม 10 ขั้นตอน ถึงแม้แต่ละคนจะให้ข้อมูลแตกต่างกัน แต่ข้อมูลเหล่านั้นจะเป็น

ประโยชน์ ทำให้เราทราบถึงความแตกต่างของแต่ละคนหรือกลุ่ม และช่วยให้เราตัดสินใจหาวิธีการสร้าง LO ได้อย่างเหมาะสม

ผลจากการประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ จะสามารถรวบรวมวิเคราะห์หลายวิธีวิธีที่ง่ายที่สุดคือ "การหาค่าเฉลี่ย" โดยนำผลรวมทั้งหมดหารด้วยจำนวนคำถามคือ 36 ข้อ ค่าเฉลี่ยนี้จะให้เสก 1 - 5 ที่จะบอกถึงความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นองค์กรเรียนรู้ของตน

อย่างไรก็ตามความเป็น LO ต้องมีการพัฒนาเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน เราสามารถใช้ตารางที่ 2.2 ในการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ 10 ขั้นตอนของการสร้าง LO ด้วยการใส่ผลการประเมินของคำถามแต่ละข้อ (ทั้ง 36 ข้อ) ลงในช่องว่างสีขาวให้ครบถ้วนและคำนวณค่าเฉลี่ย

แบบสอบถามในภาคผนวก ก เพื่อประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ ไม่ใช่เครื่องมือที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพราะไม่สามารถบอกความแตกต่างเล็กน้อยของแต่ละบุคคลที่ทำตอบแบบสอบถามได้ มีค่าความแปรปรวนมากพอสมควร แต่มีข้อดีดังนี้

1.1) สามารถบอกภาพรวมและระบุประเด็นหลัก ๆ ที่น่าสนใจขององค์กรที่จะกลายเป็น LO ได้

1.2) สามารถแสดงว่าควรที่จะเลือกประเด็นใดของ Ten Step มาประยุกต์ใช้ก่อน (เนื่องจากคำถามแต่ละข้อจะมีความเกี่ยวเนื่องกับแต่ละขั้นตอน) แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างเด็ดขาดเลยทีเดียว เนื่องจากแต่ละขั้นตอนใน Ten Step เกี่ยวเนื่องกัน ไม่สามารถเลือกปฏิบัติเพียงประเด็นใดประเด็นหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์

1.3) ผลที่ได้จะให้ข้อเสนอแนะได้ว่าองค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร ขั้นตอนใดใน Ten Step ที่จะต้องนำมาประยุกต์ใช้เป็นอันดับแรก และสามารถนำคำถามนี้ประเมินได้ในภายหลังว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพียงใดหลังจากมีการดำเนินการไปแล้ว

ผลการประเมินของแต่ละคนหรือกลุ่มจะแตกต่างกัน ซึ่งนี่คือประโยชน์ของการประเมินความแตกต่างทางความคิดทำให้เห็นว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสร้างการเติบโตและจุดแข็งได้ เช่น ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แต่พนักงานกลับคิดว่าเป็นความเสี่ยง สิ่งสำคัญของการประเมินคือต้องพยายามค้นหาข้อขัดแย้งในลักษณะนี้

เมื่อได้ทำการประเมินแล้ว ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้ทราบอย่างชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ อาจนำผลการศึกษานี้ให้ที่ปรึกษาภายนอกเพื่อขอคำแนะนำ

ตารางที่ 2.2 การประเมินความเป็นองค์การเรียนรู้ทั้ง 10 ด้าน

ขั้นตอนของการเป็น LO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	การประเมิน	การสร้างบรรยากาศที่ดี	การเสนอความคิด	การเสี่ยง	คนในฐานะทรัพยากร	อำนาจการเรียนรู้	การสร้างวิสัยทัศน์	การจำลองวิสัยทัศน์	การคิดอย่างเป็นระบบ	การผลักดันสู่การปฏิบัติ
คำถามที่	ใส่ค่าประเมินแต่ละข้อคำถามลงในช่องว่างสีขาวให้ครบถ้วน									
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
คะแนนรวม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
หารด้วยเลข	10	11	15	13	14	19	6	9	9	7
ค่าเฉลี่ย										

ที่มา : ดัดแปลงจาก Kline, P. and Saunders, B., 1993, P.44-45

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ขั้นที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ขั้นตอนนี้คือการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานใน LO ที่จะคิดในเชิงบวก มองปัญหาเพื่อหาประโยชน์จากมัน เมื่อมีการผิดพลาดเกิดขึ้นจะหยุดพูดถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแต่จะพูดถึงโอกาสที่จะปรับปรุง ทุกความผิดพลาดคือการเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ ข้อมูลและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญมากในการสื่อสารแนวคิดนี้ การสร้างทีมงานขึ้นเพื่อนำแนวคิดไปปฏิบัติ แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เรียนรู้และสร้างผลงานจากสิ่งที่ได้เรียนรู้

การสร้างบรรยากาศในเชิงบวกอาจทำได้โดยการสร้างนิสัยการแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่นเมื่อเขาทำสิ่งที่ดีสำเร็จซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจและเพิ่มความสามารถต่อไป หัวหน้างานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ใ้พนักงานที่ทำงานไม่ควรมองว่าพนักงานมีความสามารถจำกัด ทำงานที่มอบหมายไม่ได้ และมีความคงเส้นคงวาในการให้กำลังใจ สร้างบรรยากาศในเชิงบวกอย่างเป็นนิสัย

3) ขั้นที่ 3 การเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ

องค์กรที่ไม่ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของพนักงานจะสูญเสียโอกาสในการประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ทำให้คุณค่าของพนักงานลดลง ลดความคิดสร้างสรรค์และเป็นแรงงานที่ขาดประสิทธิภาพ นับเป็นความสูญเสียอย่างยิ่งขององค์กร

องค์กรต้องเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นได้ทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่างและระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน สร้างบรรยากาศในการมองหาวิธีการทำสิ่งให้ดีขึ้น และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นเป้าหมายและพฤติกรรมของทุกคน การกระตุ้นทำได้โดยให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์

4) ขั้นที่ 4 การเสียด

ขั้นตอนนี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าคิดและกล้าปฏิบัติตามที่ตนเองคิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับขั้นที่ 3 โดยองค์กรฝ่ายบริหารและหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ รวมทั้งปกป้องและช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น การส่งเสริมวัฒนธรรมนี้ มีกลยุทธ์ 9 ข้อ ดังนี้

- 4.1) เชื่อมมั่นในความฉลาด ลักษณะเฉพาะและความระลึกได้ของตนเอง
- 4.2) สร้างทีมงานสนับสนุน
- 4.3) กำจัดความกลัวต่อการทำผิดพลาด
- 4.4) เปิดใจในการรับสิ่งใหม่...และความเห็นที่แตกต่าง
- 4.5) พัฒนากำลั้งที่เกิดจากสัญชาติญาณ
- 4.6) ฝึกปฏิบัติในการตั้งเป้าหมายที่จะสามารถปฏิบัติได้
- 4.7) สร้างภาพของเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.8) ศึกษารายละเอียดของสถานการณ์ปัจจุบัน

4.9) พัฒนาการวัดรอยเท้าผู้นำ (Benchmarking) และวางแผนปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายระดับเดียวกับผู้นำหรือสูงกว่า

5) ขั้นที่ 5 พนักงานในฐานะทรัพยากร

ขั้นตอนนี้เป็นการช่วยให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีด้วยการประสานงานที่ดี เช่น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าซึ่งกันและกัน แนะนำ ชี้แนะจุดบกพร่องและวิธีการแก้ไข เป็นต้น ซึ่งเท่ากับทุกคนเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การประเมินตนเอง (Self Estimation) และการสำรวจทรัพยากรของทีม (Team Resource Inventory) เป็นเทคนิคในการประเมินตนเองของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ทั้งจากการประเมินตนเองและเพื่อนสมาชิกในกลุ่มแสดงความเห็นเพิ่มเติมตามความเห็นของตน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทุกคนประสานงานและทำงานร่วมกันได้ผลดีขึ้น

6) ขั้นที่ 6 ผลักดันอำนาจการเรียนรู้เข้าสู่งาน

ขั้นตอนนี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการเรียนรู้ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและเพิ่มความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่พบอุปสรรคในการเรียนรู้

7) การสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนนี้เป็นการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์กรขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกของทีมงานหรือองค์กรทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานทุกกระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่วิสัยทัศน์นี้ต้องได้รับการสร้างมาจากสมาชิกทุกคนในทีมงานหรือองค์กร

8) การจำลองวิสัยทัศน์

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 7 คือการจำลองวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจำลองนี้จะเกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารงานและหัวหน้างานทุกระดับที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันตั้งขึ้นมา

9) การคิดอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญมาก คือการส่งเสริมให้องค์กรและพนักงานมีการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้การคิดวางแผน การปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ Peter Senge กล่าวว่า "การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่ 5 ของ LO"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10) การผลักดันสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่สุด เพื่อให้ขั้นตอนที่ 1-9 สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้น ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนหรือการมีแนวคิดที่ดี แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติก็เท่ากับไม่ได้ทำอะไรและไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.9.2 ขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้ของ จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 49 – 54) กล่าวว่า ในการพัฒนา ธุรกรรมของ LO นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดของ LO ต่าง ๆ เข้าด้วยกันซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ขั้นตอนได้ดังนี้

- 1) การสร้างบรรยากาศเปิด (Openness) ให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น LO จึงจะเป็นการพัฒนาการขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวสมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนและต่อองค์กรที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป
- 2) ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ (Five Disciplines) ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร
- 3) ทำการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานและระบบงานต่าง ๆ
- 4) ทำการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถจะนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือ
- 5) กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ในระดับปัจเจกบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไรด้วยวิธีการอย่างไรจึงจะมีทั้งองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในห้องฝึกอบรมและการเรียนรู้จากทีมงานต่าง ๆ
- 6) กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 7) พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (Self-Managed Team) โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.9.3 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ วีรุธ มาฆะศิรานนท์ ปี 2541(ก)

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2541ก : 72 – 76) กล่าวว่า การพัฒนา LO ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในองค์กรจัดได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่จะมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งถ้าจะแบ่งระดับความรุนแรง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ออกเป็น 4 ระดับ จะจัดได้ว่าการพัฒนา LO จัดอยู่ในชั้นที่มีความสำคัญเป็นระดับที่ 3 (New Context) ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการโดยรอบคอบดังนี้

1) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1.1) กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ

1.3) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยมีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรมาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

ในองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีการใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับพร้อมกัน

2) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1) ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีมทั้งคณะทำงานในโครงการ (Project Team) ทีมงานบริหารกลุ่มธุรกิจ (Strategic Business Unit) และทีมงานทั่วไป (Working Team)

2.2) จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยเป็นแผนการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ตามรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

2.3) จัดทำแผนการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม สไลด์ทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์

แผนงานต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านของกำหนดเวลาพร้อมงบประมาณที่ได้รับอนุมัติตลอดจนตัวผู้รับผิดชอบ

3) สร้างบรรยากาศเปิด ให้ทุกคนมีโอกาสรับทราบ กลไกของการพัฒนา LO และผลกระทบต่อทุกด้านที่จะเกิดผลจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน

4) พัฒนานโยบาย 5 ประการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติแนวนโยบายซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความล้มเหลวในการก้าวไปสู่ LO

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) พัฒนาศักยภาพในระดัผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) หรือหัวหน้าทีมงาน (Team Leader) จะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำใน LO ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะของความเป็นนักออกแบบ ครูผู้สอนงาน และผู้ช่วยเหลือ

6) มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงาน ให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการเอื้ออำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างสูงสุด

7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดรวมถึงร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง

8) ทำการประเมิน (Assessment) ระดับของการพัฒนาในความเป็น LO อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการขยับขยายหรือปรับปรุงตามความจำเป็น

ทุกขั้นตอนทั้งหมดนี้จะต้องดำเนินไปภายใต้พื้นฐานของวินัยในข้อที่ 5 คือความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

2.9.4 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ วีรุธ มาชะศิริานนท์ ปี 2541(๗)

วีรุธ มาชะศิริานนท์ (2541ข : 45 - 56) กล่าวว่า ในการบรรลุความเป็นองค์กรอัจฉริยะ (องค์กรเรียนรู้) เข้ากับโลกธุรกิจนี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดรูปธรรมขององค์กรอัจฉริยะ ในด้านการเกิดโครงการหรือแผนงานในการเป็นองค์กรอัจฉริยะควบคู่ไปกับการพยายามในการสร้างทักษะและองค์ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ โดยมีกิจกรรมสำคัญดังต่อไปนี้

1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะ

1.2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.3) จัดตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

1.4) จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด

1.5) จัดตั้งหน่วยงานปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงานแต่ละชุด

1.6) ทำการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร (Current Reality) ในลักษณะที่เป็นการแข่งดี (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ และการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลระดับความเป็นองค์กรอัจฉริยะในแต่ละช่วงเวลา

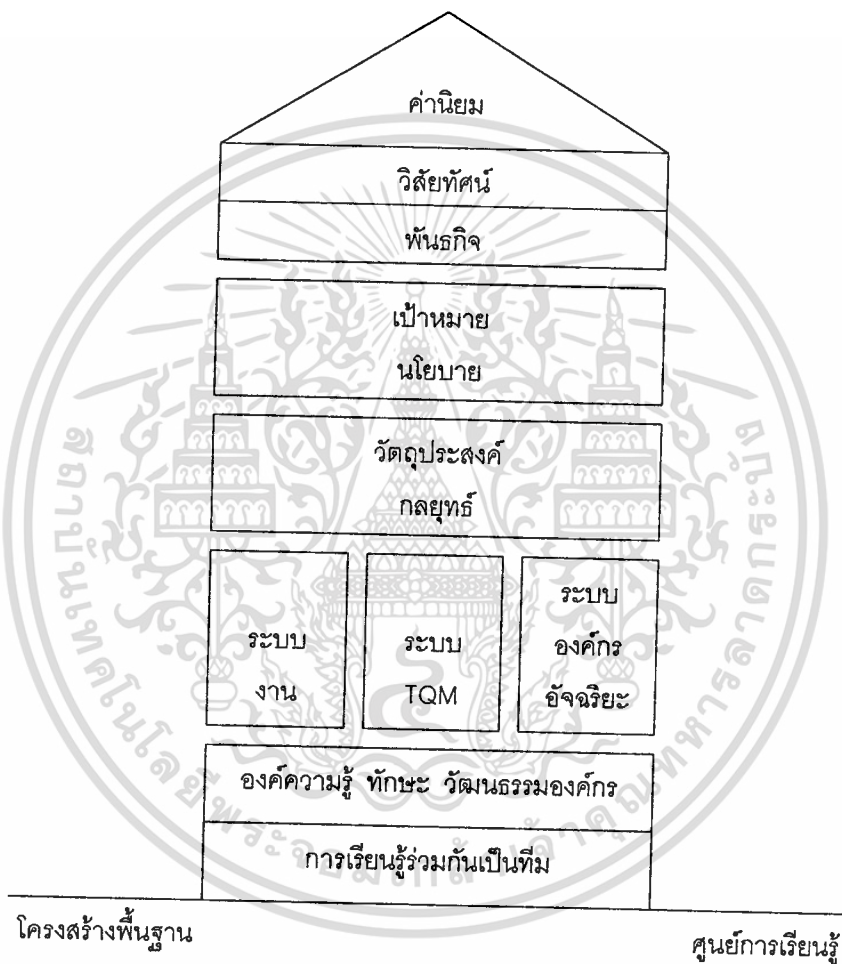
1.7) ทำกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation) และประชาสัมพันธ์แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.8) จัดทำโครงการเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมขององค์กรให้แก่
พนักงานทุกคน

1.9) จัดทำโครงการพัฒนาทักษะตามแผนงาน

2) การนำมาประยุกต์เข้ากับการบริหาร ในระหว่างที่ทำการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ
นั้นจะต้องมีการเตรียมการด้านการบริหาร ดังแสดงในรูปที่ 2.15 เพื่อนำมาประยุกต์เข้ากับงานควบ
คู่กันไป เช่น



รูปที่ 2.15 การประยุกต์องค์กรอัจฉริยะเข้ากับการบริหารและการทำงาน
ที่มา : วีรวุธ มาชะศิริานนท์, 2541ช, หน้า 50

2.1) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและให้รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)
ของพนักงานทุกระดับได้รับทราบความจำเป็นและแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.2) ปรับปรุงระบบงานใหม่ทั้งหมด โดยสร้างความคิดความเข้าใจเชิง
ระบบ (Systems Thinking) แก่พนักงานทุกระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3) ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร เช่น ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม

2.4) มีการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการนำเอาทักษะและองค์ความรู้ที่มีอยู่เข้ามาผสมผสานกับกระบวนการงานทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านของการสนับสนุนและการท้าทายในผลสำเร็จที่จะบังเกิดขึ้น

3) ผสมผสานเข้ากับการทำงาน จากแนวคิดในการบริหารงานรูปแบบใหม่ เมื่อนำมาพัฒนาให้เกิดองค์กรอัจฉริยะได้แล้ว จะต้องมีการประยุกต์ผลที่ได้จากการเรียนรู้ให้เกิดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1) มีกระบวนการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) ที่ชัดเจนและนำไปใช้ปฏิบัติจริงโดยมีการควบคุมกิจกรรมวัดผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนงานนี้จะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

- แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์
- แผนปฏิบัติการ ประจำฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ พร้อมทั้งมีกำหนดเวลา งบประมาณและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

3.2) มีกระบวนการ ในการบริหารโอกาสและความเปลี่ยนแปลง (Opportunity and Change Management) เพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและจริงจัง

3.3) มีการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ

3.4) มีการเรียนรู้จากกระบวนการ วิเคราะห์ศึกษาขององค์กรอื่นหรือที่เรียกว่า เภณฑ์เทียบ หรือการวัดรอยเท้า (Benchmarking)

3.5) มีการใช้เทคโนโลยีทุกประเภทอย่างชาญฉลาด

3.6) มีการเสริมสร้างบรรยากาศ ให้คนกล้าคิดกล้าทดลองที่จะพัฒนาและปรับปรุงงาน กล้าที่จะสร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่าง ๆ ให้แก่องค์กร

3.7) มีระบบการให้รางวัลสำหรับทั้งความคิดและการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ต่าง ๆ ซึ่งรางวัลนี้เป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

3.8) มีโครงสร้างพื้นฐานที่จะสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

3.9) มีระบบการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ

3.10) มีบรรยากาศของการพูดจริงและทำจริงทุกครั้ง

2.9.5 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541: 30) กล่าวว่า LO สามารถเริ่มต้นเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) การถามคำถามเกี่ยวกับข้อสมมติฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่องค์กรมีอยู่
- 2) การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมุมมองจากบุคคลภายนอกองค์กร
- 3) กำหนดให้จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการเป็น LO เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 4) ค้นหาและสร้างสรรค์ผู้นำทางความคิดในระดับผู้บริหารขององค์กร
- 5) มองหาหน่วยงานทั่วไปภายในองค์กรที่การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพจะ

สามารถช่วยหน่วยงานนั้นได้

- 6) เสนอความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับ LO ให้ทั่วองค์กร
- 7) ให้รางวัลแก่กลุ่มและบุคคลที่สามารถเรียนรู้ในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
- 8) ค้นหาคู่แข่งที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงเปรียบเทียบ
- 9) ค้นหาวิธีการที่จะสร้างความร่วมมือภายในองค์กรและลดอุปสรรคต่าง ๆ

2.9.6 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ทิพาภรณ์ นิปการ

ทิพาภรณ์ นิปการ (2542 : 17 – 22) กล่าวว่า ในการออกแบบกระบวนการสร้าง LO มีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1) การปรับกรอบแนวคิดในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การปรับกรอบแนวคิดจากแบบดั้งเดิมไปสู่กรอบแนวคิดแบบใหม่ใช้เครื่องมือและวิธีการหลายอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 2.3 สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น มีสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่องหลักคือ เนื้อหา (Content) กระบวนการ (Process) และสภาพแวดล้อม (Context) ในทศวรรษใหม่ซึ่งเรียกกันว่า ยุคสารสนเทศ (Information Age) หรือยุคแห่งความรู้ (Knowledge Age) จุดเน้นจะอยู่ที่กระบวนการและสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงข้ามกับยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) องค์กรยุคใหม่จะมุ่งเน้นปรับกระบวนการ และทักษะในการเรียนรู้ มากกว่าที่จะเน้นถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้แต่เดิม นักฝึกอบรมหรือนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Trainer/Human Resource Developer) จะต้องปรับบทบาทมาเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ (Learning Designer) แทน

2) เลือกกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้มี 3 แบบ ในการเลือกกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องวิเคราะห์ลักษณะขององค์กร ข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์แต่ละแบบ ดังแสดงในตารางที่ 2.4

3) ดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 การปรับกรอบแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรอบแนวคิดดั้งเดิม	เครื่องมือและวิธีการปรับ	กรอบแนวคิดใหม่
1) ทำงานตามหน้าที่	1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การสื่อสารแบบ Lateral	1) ทำงานตามกระบวนการงาน
2) พนักงานเป็น ค่าใช้จ่าาย	เลือกและเลื่อนชั้นพนักงานตามศักยภาพ และภูมิปัญญา	2) ทรัพย์สินทางกลยุทธ์ ธุรกิจ
3) ฝึกอบรม	องค์กรเรียนรู้	3) เรียนรู้
4) พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง	1) การอบรมแบบ Potential Based 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4) พัฒนาตลอดสายงาน
5) สอนความรู้เป็นฐาน	ประเมินผลตามค่าของงาน	5) สร้างค่าของบุคคล
6) ทำงานในห้องถิ่น	1) จิตใจที่เป็นสากล 2) มาตรฐาน ISO	6) มาตรฐานสากล
7) รับใช้นาย	การบริการด้วยใจ	7) รับใช้ลูกค้า
8) ทำงานตามที่ได้รับ มอบหมาย	1) องค์กรอัจฉริยะ 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	8) ทำงานด้วยภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์
9) ทำงานเป็นบุคคล หรือกลุ่ม	1) การกระจายอำนาจ 2) การเรียนรู้เป็นทีม	9) ทำงานเป็นทีม
10) เลื่อนไปตามสายงาน	เส้นทางอาชีพ Spiral	10) ปรับตัวได้ตลอดเวลา

ที่มา : ทิพาภรณ์ นิปการ, 2542, หน้า 18

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้

กลยุทธ์	สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	วิธีดำเนินการ
<p>1) เพิ่มทุนการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล พนักงานแต่ละคนสร้างแผนพัฒนาตนเองร่วมกับหัวหน้างานโดยวางอยู่บนรากฐานของบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p>	<p>1) องค์กรใหม่ มีขนาดเล็ก</p> <p>2) ธุรกิจเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา</p> <p>3) อัตรากำลังคนยืดหยุ่น</p> <p>4) มีข้อมูลมาก</p>	<p>1) เพิ่มทุนการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>2) สนองเป้าหมาย สถานการณ์โดยตรง</p> <p>3) ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว</p> <p>4) ใช้ประโยชน์จากโครงการพัฒนาของสถาบันภายนอกได้มาก</p>	<p>1) แผนพัฒนาของแต่ละคนอาจไม่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และไม่เชื่อมโยงกับองค์กรอย่างเป็นระบบ</p> <p>2) แผนพัฒนาของแต่ละคนอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาว</p>	<p>1) จัดสภาพแวดล้อม เวลาสำหรับการเรียนรู้</p> <p>2) องค์กรสนับสนุนในการศึกษาเพิ่มพูนความรู้</p> <p>3) จัดตั้งศูนย์พัฒนาตนเอง</p> <p>4) จัดระบบการสอนงาน</p> <p>5) จัดสภาพแวดล้อมให้มีข้อมูลความรู้ที่ค้นหาได้ง่ายและสะดวก</p> <p>6) นำเวลาในการเรียนรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>
<p>2) เชื่อมโยงการพัฒนาส่วนบุคคลเข้ากับองค์กร พนักงานแต่ละคนสร้างแผนพัฒนาตนเองร่วมกับหัวหน้างานโดยวางอยู่บนรากฐานของบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการรายงานความคืบหน้าของการพัฒนาความรู้และทักษะซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจองค์กร</p>	<p>1) องค์กรระดับโลกที่มีขนาดใหญ่</p> <p>2) มีการกำหนดความรู้ ทักษะที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน เป็นระบบ รับผิดชอบร่วมกัน</p> <p>3) เป็นผู้ให้บริการหรือขายผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน</p>	<p>1) การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>2) กำหนดได้ว่า กลุ่มพนักงานซึ่งมีความหลากหลายแต่ละกลุ่มควรจะมีทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างไร</p>	<p>1) ต้องมีการรักษาและฟื้นฟูระดับความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ จึงจะมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นเพียงพอ</p> <p>2) ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และพัฒนา</p>	<p>1) กิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม หมายถึงที่เชื่อมโยงกับระดับความรู้ความสามารถที่กำหนดที่กำหนดและกลยุทธขององค์กร</p> <p>2) พนักงานแต่ละคนได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน</p> <p>3) มีการรวบรวมข้อมูลความคืบหน้าในการพัฒนาของพนักงาน เพื่อวางแผนการพัฒนาต่อไป</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

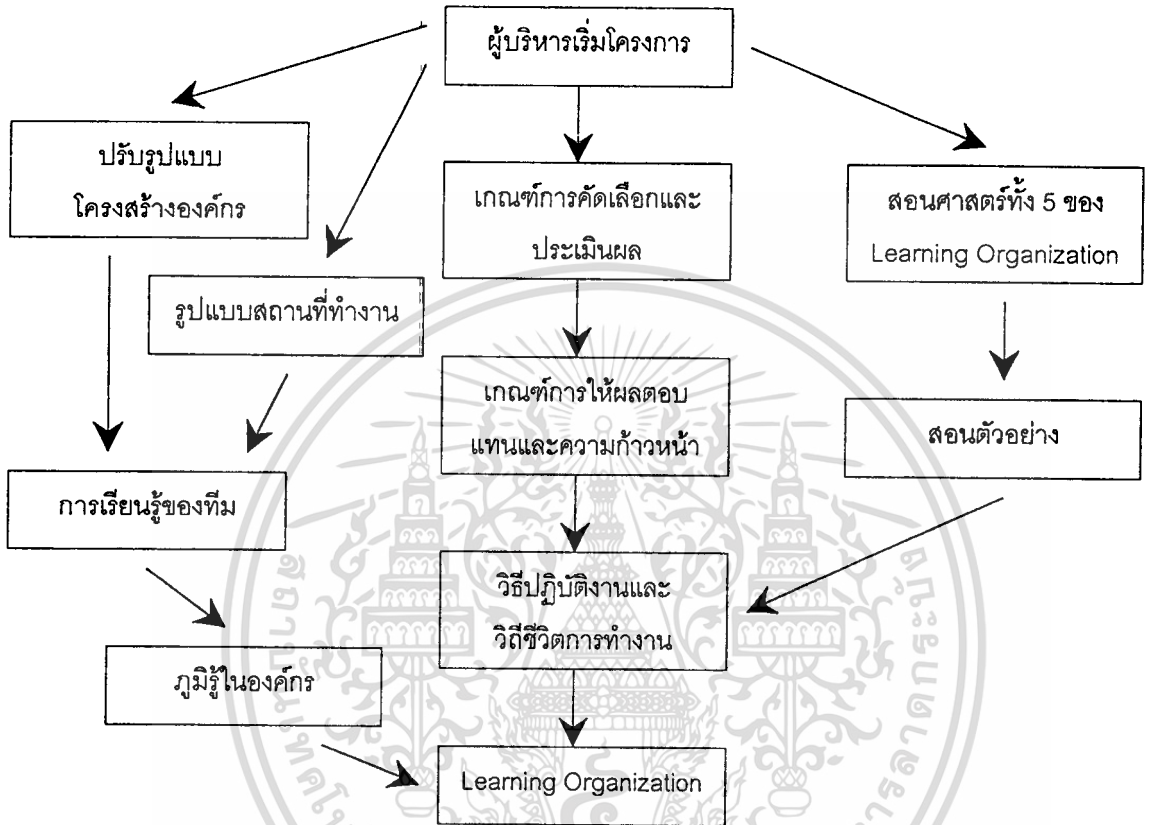
กลยุทธ์	สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับกลยุทธ์	ข้อดี	ข้อเสีย	วิธีดำเนินการ
3) จัดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่อย่างเป็นลำดับ มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาและการมอบหมายงานที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตทางด้านการเรียนรู้	1) พนักงานมีกลุ่มอายุที่หลากหลาย 2) องค์การมีการลงทุนจำนวนมากในกิจกรรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ 3) องค์การมีหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง	1) เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นลำดับ 2) กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งช่วยให้งานมีทักษะเพิ่มขึ้นเป็นขั้น ๆ	1) เป็นกลยุทธ์ที่รู้จักกันโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีความแปลกใหม่ 2) การนำรูปแบบการคิด การปฏิบัติงานที่หลากหลายมาเชื่อมโยงเข้ากับกิจกรรมการพัฒนาอาจเป็นเรื่องซับซ้อน	1) เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกลยุทธ์บุคคลและหลักการพัฒนาศักยภาพคนและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เข้าด้วยกัน 2) เผยแพร่รูปแบบกระบวนการคิด การปฏิบัติงานให้ทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมการเรียนรู้และการมอบหมายงานทุกอย่าง

ที่มา : ทิพาภรณ์ นิปูภากร, 2542, หน้า 20 - 21



2.9.7 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ชวินท์ ธัมมนันท์กุล

ชวินท์ ธัมมนันท์กุล (2540.: 33) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการสร้าง LO ซึ่งรวมเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบพื้นฐานทั้งห้าของ Senge ไว้ ดังแสดงในรูปที่ 2.16



รูปที่ 2.16 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ชวินท์ ธัมมนันท์กุล

ที่มา : ชวินท์ ธัมมนันท์กุล, 2540, หน้า 33

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของธุรกิจการบิน กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- การศึกษาจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด เช่น วารสาร เอกสารการฝึกอบรม ข้อมูลจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ โดยเป็นข้อมูลในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ มกราคม 2537 ถึงเมษายน 2544 โดยผลการเก็บข้อมูลแสดงในหัวข้อ ดังนี้

- 3.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท
- 3.2 นโยบายการดำเนินงาน
- 3.3 ภารกิจ
- 3.4 การให้บริการ
- 3.5 จำนวนพนักงานและโครงสร้างองค์กร
- 3.6 สภาวะแวดล้อมที่มีผลทำให้ต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้
- 3.7 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้

- การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังแสดงในหัวข้อ ดังนี้

- 3.8 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.9 การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
- 3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.11 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.12 ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของกระทรวงคมนาคม ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินกิจการให้บริการแทนรัฐบาล ในฐานะภาคีสมาชิกขององค์กรบินพลเรือนระหว่างประเทศ มีภารกิจหลักในการให้บริการควบคุมการจราจรทางอากาศตามเส้นทางบินทั่วประเทศและบริเวณที่ได้รับมอบหมาย บริการสื่อสารการบินระหว่างประเทศ และบริการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สื่อสารด้านอิเล็กทรอนิกส์แก่ผู้ประกอบการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งให้ข่าวสารการบิน (Flight Information) และคำแนะนำอันก่อให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากฐานะหน่วยงานควบคุมการบินแห่งชาติ บริษัทฯยังมุ่งมั่นที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางควบคุมการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และมีเป้าหมายที่จะเข้าสู่การเป็นธุรกิจข้ามชาติในบริการที่เกี่ยวข้อง โดยมีโครงการที่จะเข้าร่วมทุนกับบริษัทเอกชนและองค์กรอื่นๆ ในรูปบรรษัทหรือบริษัทในเครือ ซึ่งทำให้บริษัทฯมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาการบริหารและดำเนินงานให้มีลักษณะเป็นธุรกิจสากลมากขึ้น

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด (2544) [Internet] ได้กล่าวถึงประวัติของบริษัทฯ ว่า เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง สายการบินระหว่างประเทศหลายสายได้กลับมาทำการบินมาลงยังประเทศไทย แต่ในขณะนั้นประเทศไทยยังไม่พร้อมที่จะให้บริการด้านอุปกรณ์สื่อสาร และเครื่องช่วยเดินอากาศต่าง ๆ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2491 สายการบินต่าง ๆ จึงได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้งบริษัทการบินแห่งสยามจำกัด AERONAUTICAL RADIO OF SIAM LTD. หรือ AEROSIAM เพื่อดำเนินกิจการสื่อสารการบินตามมาตรฐานและข้อเสนอนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)

ต่อมารัฐบาลไทยได้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจของบริษัทฯ ว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงและการพัฒนากิจการบินประกอบกับมีความพร้อมในทุกด้าน จึงได้ขอซื้อหุ้นทั้งหมดคืน เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2506 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด (AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND หรือ AEROTHAI) และภายหลังได้อนุญาตให้สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำร่วมเป็นผู้ถือหุ้นกับรัฐบาลด้วย โดยขณะนี้ถือหุ้นของกระทรวงการคลัง จำนวน 91 เปอร์เซ็นต์ และสายการบิน 62 ราย จำนวน 9 เปอร์เซ็นต์ บริษัทฯ จึงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม

เดิมประเทศไทยมีหลายองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศบริเวณท่าอากาศยาน ต่อมากระทรวงคมนาคมได้มีนโยบายที่จะรวมงานดังกล่าวไว้เพียงหน่วยงานเดียว เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารงานและพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติให้ความไว้วางใจมอบงานบริการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน เครื่องช่วยการเดินอากาศ และบริการเกี่ยวข้องกับการบินให้อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทฯ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2531 เป็นต้นมา มีผลให้ปัจจุบันนี้บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในฐานะหน่วยงานควบคุมการบินของชาติ และได้มอบหมายท่าอากาศยานพาณิชย์ต่างๆ ให้บริษัทวิทยุการบินฯ เป็นผู้ดูแลดังนี้

- | | | |
|----|--------------|---------------------------------|
| 1 | มีนาคม 2531 | รับมอบงานที่ทำอากาศยานเชียงใหม่ |
| 15 | กรกฎาคม 2531 | รับมอบงานที่ทำอากาศยานหาดใหญ่ |
| 16 | กรกฎาคม 2531 | รับมอบงานที่ทำอากาศยานภูเก็ต |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1	กรกฎาคม 2536	รับมอบงานที่ทำอากาศยานกรุงเทพฯ
11	เมษายน 2539	รับมอบงานที่ทำอากาศยานสุโขทัย
1	พฤษภาคม 2539	รับมอบงานที่ทำอากาศยานสมุย
1	กันยายน 2541	รับมอบงานที่ทำอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ

อำนาจหน้าที่ที่บริษัทฯ ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลตามข้อตกลงในสัญญาระหว่างรัฐบาลกับบริษัทฯ เพื่อให้การขนส่งทางอากาศในประเทศและผ่านประเทศได้ดำเนินการไปด้วยความปลอดภัย สม่าเสมอและมีประสิทธิภาพ โดยไม่ค้ำกำไรและไม่ล่าเอียง อันเป็นภารกิจผูกพันที่รัฐบาลไทยมีอยู่กับ องค์การบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ในฐานะภาคีประเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- รับผิดชอบจัดการจราจรสำหรับเครื่องบิน ที่บินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน
- รับผิดชอบการสื่อสารทางวิทยุเกี่ยวกับความสะดวกทางอุตุนิยม
- รับผิดชอบด้านเครื่องช่วยเดินอากาศ
- รับผิดชอบในการดำเนินการและบำรุงรักษา วิทยุสื่อสารระหว่างสถานีพื้นดิน จุดถึงจุดอากาศ-พื้นดิน-อากาศ เกี่ยวกับการบินระหว่างประเทศ และ/หรือ ในประเทศ
- รับผิดชอบ ในการบริการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ดำเนินการเดินอากาศ

3.2 นโยบายการดำเนินงาน (Policy)

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย (2544) [Internet] ได้กล่าวถึงนโยบายการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

1) ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง

2) ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางหลักของการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และการบริการสื่อสารการบินระหว่างประเทศ

3) ให้บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบินอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

4) ดำเนินการด้านการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และบริการสื่อสารการบินภายในประเทศ และในอาณาเขตที่ได้รับมอบหมายพิเศษ จากความไว้วางใจของต่างประเทศ และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ โดยไม่แสวงหากำไร

5) สนับสนุนให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่กับแผน และกิจการขององค์การระหว่างประเทศ โดยเฉพาะองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) ให้การสนับสนุนประเทศอื่นในภูมิภาคนี้ เพื่อพัฒนาการจราจรทางอากาศ มิให้เป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตทางการบินของประเทศไทยและเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโตของภูมิภาค

7) พัฒนาด้านการบริการจราจรทางอากาศ และการบริหารสื่อสารการบิน ให้สามารถรองรับการเติบโตของกิจการบินในภูมิภาคได้อย่างต่อเนื่อง

8) พัฒนาบริการให้มีเทคโนโลยีสูงยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ระบบสื่อสาร ระบบนำร่อง และระบบติดตามอากาศยาน (Communication Navigation Surveillance/ Air Traffic Management หรือ CNS/ATM) เพื่อเป็นหนึ่งในผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

9) ส่งเสริมการบินของท่าอากาศยานภูมิภาค ซึ่งกำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ

10) ร่วมธุรกิจกับองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขยายบริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการบิน และเพิ่มศักยภาพกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

11) สรรหา และพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น และทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและการบริหาร

12) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อเป็นพลังในการพัฒนาองค์กรและสังคม

13) เพิ่มคุณภาพชีวิตพนักงานให้ดีขึ้น ทั้งสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ การศึกษา และการกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการบิน

14) เพิ่มคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นกับพนักงาน

3.3 ภารกิจ (Mission)

ภารกิจของบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้

1) ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศตามเส้นทางบินทั่วอาณาเขตของประเทศไทย ซึ่งเป็นการควบคุมการบินและแจ้งข่าวสาร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สายการบินถึงที่หมายด้วยความปลอดภัย สะดวก และรวดเร็ว พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการค้นหา และช่วยเหลืออากาศยานที่ประสบอุบัติเหตุ

2) ให้บริการสื่อสารการบิน ซึ่งเป็นการรับ-ส่ง และถ่ายทอดข่าวแผนการบิน ข่าวกำหนดการบิน ข่าวอากาศการบิน และข่าวอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการบิน โดยเป็นศูนย์สื่อสารการบินหลักศูนย์หนึ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก นอกจากนี้ยังให้บริการการเดินทางอากาศโดยจัดทำแผนการบินตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข่าวและออกข่าวประกาศนักบิน

3) ให้บริการวิทยุเครื่องช่วยการเดินทางอากาศ ซึ่งเป็นการบริการอุปกรณ์เครื่องช่วยในการนำอากาศยานขึ้น-ลง จอดบริเวณท่าอากาศยาน โดยบอกทิศทาง ระยะทาง และนำอากาศยานร่อน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลงจอด ซึ่งต้องมีการติดตามเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

4) ให้บริการเกี่ยวเนื่องกับการบิน ประกอบด้วย บริการออกแบบ ผลิต ติดตั้ง ซ่อมบำรุง จัดหาและวางระบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจการบิน บริการวางระบบเครือข่ายสื่อสารการบินผ่านดาวเทียม บริการออกแบบพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบงานต่างๆ รวมถึงบริการจัดฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรและการเป็นที่ปรึกษา

5) ได้รับมอบหมายจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) ให้บริษัทวิทยุการบินฯ รับผิดชอบในบริเวณน่านฟ้าบางส่วนในทะเลจีนใต้ และได้รับมอบหมายจากกัมพูชาโดยความเห็นชอบจาก ICAO ให้รับผิดชอบน่านฟ้ากัมพูชา ณ ความสูงตั้งแต่ 19,500 ฟุตขึ้นไป

ในฐานะที่บริษัทฯ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเจริญและการพัฒนาในกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้มอบรางวัล Edward Warner ครั้งที่ 22 (The Twenty –second Edward Warner Award) ให้บริษัทฯ ในปี พ.ศ.2531 นับเป็นรางวัลสูงสุดในกิจการบินพลเรือนที่มอบให้แก่ บุคคลหรือหน่วยงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมต่อกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ เป็นหน่วยงานแรกในภูมิภาคแรกในเอเชียแปซิฟิกที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้

3.4 การให้บริการ

บริษัทฯ มีภารกิจในการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน และบริการเกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารของสายการบิน ซึ่งสามารถจำแนกออกได้และมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 บริการควบคุมจราจรทางอากาศ

บริษัทฯ มีหน้าที่บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และจัดลำดับการจราจรทางอากาศตามระเบียบและมาตรฐานสากล โดยมีหลักการสำคัญคือ ให้อากาศยานบินต่างเวลา ต่างความสูง หรือต่างทิศทาง พร้อมทั้งคอยแจ้งข่าวสารและให้คำแนะนำที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการบิน (Flight Information Service) และบริการเตือนภัย (Alerting Service) และติดตามความเคลื่อนไหวของเครื่องบินไปจนถึงเขตความรับผิดชอบกับเครื่องบินทุกเครื่องที่บินอยู่ตามเส้นทางบินทั่วอาณาจักรประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานควบคุมจราจรทางอากาศ ดังนี้

- 1) ป้องกันการชนกันระหว่างอากาศยานในอากาศ
- 2) ช่วยในการป้องกันการชนกันระหว่างอากาศยานที่เคลื่อนที่บนพื้นดินขับ

เคลื่อน และสนามบิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3) จัดการจราจรทางอากาศให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นระเบียบ
- 4) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการบิน
- 5) ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่อนุวยงานในการค้นหาและกู้ภัยเมื่ออากาศยานประสบภัย

การให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- บริการควบคุมจราจรทางอากาศบริเวณท่าอากาศยาน (Aerodrome Control Service)
- บริการควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดท่าอากาศยาน (Approach Control Service)
- บริการควบคุมจราจรทางอากาศตามเส้นทางบิน (Area Control Service)

งานบริการสองส่วนแรกนี้ดำเนินการ ณ ท่าอากาศยานทั่วประเทศภายในรัศมี 30 ไมล์ทะเล (Nautical Mile) โดยรอบท่าอากาศยานที่ความสูงตั้งแต่พื้นดินถึง 11,000 ฟุต เพื่ออากาศยานพ้นความรับผิดชอบแล้ว จะส่งมอบให้ส่วนที่ 3 ต่อไป แต่สำหรับที่ท่าอากาศยานกรุงเทพ ได้ขยายรัศมีการทำการออกไปประมาณ 50 ไมล์ทะเล ที่ความสูงตั้งแต่พื้นดินถึง 16,000 ฟุต เพื่อให้มีพื้นที่เพียงพอในการทำงานเนื่องจากมีจำนวนเที่ยวบินหนาแน่นที่สุด และเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ให้สามารถส่งมอบความรับผิดชอบระหว่างท่าอากาศยานกรุงเทพกับท่าอากาศยานใกล้เคียง เช่น อุตรดิตถ์ และกำแพงแสนได้โดยตรง ไม่ต้องผ่านการควบคุมของส่วนที่ 3

สำหรับงานส่วนที่ 3 บริการควบคุมจราจรทางอากาศตามเส้นทางบิน ดำเนินการทั่วอาณาเขตประเทศไทย ซึ่งเรียกว่าเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok Flight Information Region) รวมทั้งนำบางส่วนของเขตทะเลจีนใต้และน่านฟ้าเหนือประเทศกัมพูชาตั้งแต่ความสูง 19,500 ฟุตขึ้นไป

บริษัทฯ จัดการจราจรให้กับอากาศยานพาณิชย์และทหาร โดยใช้ระบบเรดาร์และระบบติดตามอากาศยานอัตโนมัติ (Automatic Dependent Surveillance : ADS) แสดงข้อมูลอากาศยานชื่อเรียกขาน ตำแหน่ง ทิศทาง ระดับความสูง แผนที่เส้นทางบิน พื้นที่ฝึกบิน พื้นที่หวงห้าม และพื้นที่อันตราย ในเขตรับผิดชอบของผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการควบคุมอากาศยาน

สำหรับข่ายวิทยุสื่อสารประกอบด้วยระบบวิทยุความถี่ VHF ใช้สำหรับติดต่อกับอากาศยานพาณิชย์ และความถี่ UHF ใช้สำหรับติดต่อกับอากาศยานทหาร โดยมีสถานีวิทยุหลักตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่กรุงเทพฯ กับสถานีถ่ายทอดในข่ายนี้ติดตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ส่งผลให้มีขีดความสามารถที่จะติดต่อกับหน่วยควบคุมจราจรทางอากาศประจำท่าอากาศยานต่างๆ ภายในประเทศ รวมทั้งหน่วยป้องกันภัยทางอากาศของทหารและศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศของประเทศใกล้เคียงที่มีเขตควบคุมติดต่อกับเขตของประเทศไทย คือ สิงคโปร์ ภัวลาดีมเปอร์ ว่างกุ้ง เวียงจันทน์ โฮจิมินห์ และพนมเปญ

นอกจากนี้ยังมีวิทยุเครื่องช่วยการเดินอากาศ ซึ่งติดตั้งที่ท่าอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ เพื่อให้ข้อมูลสำคัญประกอบการตัดสินใจของนักบินในการนำอากาศยานลงจอดที่ท่าอากาศยาน โดยมีอุปกรณ์สำคัญๆ เช่น อุปกรณ์ NDB (Non Direction Beacon) และอุปกรณ์ DVOR (Doppler Very High Frequency Omni Rang) ทำหน้าที่บอกทิศทางระหว่างท่าอากาศยานกับท่าอากาศยาน อุปกรณ์ DME (Distance Measuring Equipment) ทำหน้าที่บอกระยะทางระหว่างท่าอากาศยานกับอากาศยาน อุปกรณ์ ILS (Instrument Landing System) ทำหน้าที่บอกมุมร่อนในการนำอากาศยานลงสู่ที่กลางทางวิ่งเป็นต้น

3.4.2 บริการสื่อสารการบิน

บริษัทดำเนินงานเป็นศูนย์สื่อสารการบินระหว่างประเทศ (International Aeronautical Fixed Telecommunications Network : AFTN Center) ของประเทศไทย มีหน้าที่รับ-ส่ง และถ่ายทอดข่าวแผนการบิน ซึ่งเป็นข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับอากาศยาน เช่น ชื่อเรียกขาน เส้นทางบิน จดรายงานความสูง ความเร็ว ท่าอากาศยานปลายทาง เป็นต้น ข่าวประกาศผู้ทำงานในอากาศ ซึ่งเป็นข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบินที่ต้องแจ้งให้นักบิน ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศและผู้เกี่ยวข้องทราบ เช่น สภาพท่าอากาศยาน พื้นที่หวงห้าม และพื้นที่อันตรายบนเส้นทางบิน เป็นต้น ข่าวอากาศการบิน ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพอากาศ เช่น สภาพอากาศในเส้นทางบิน เป็นต้น และข่าวอื่นๆ ที่อำนวยความสะดวกในการบิน

ในฐานะที่บริษัทเป็นศูนย์สื่อสารการบินหลักในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีข่ายสื่อสารทางโทรพิมพ์ติดต่อโดยตรงกับศูนย์สื่อสารการบินของสิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ โฮจิมินห์ เวียงจันทน์ รังกุงฮองกง บอมเบย์ ดาร์ก้า พนมเปญ เตียมรียม และโรม อีกทั้งยังเป็นธนาคารข่าวอากาศการบิน (Operational Meteorological Data Bank : OPMET DATA BANK) ทำหน้าที่รวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลอากาศการบิน โดยมีสถานีย่อยๆ 11 แห่งเป็นลูกข่าย (ดอนเมือง เชียงใหม่ อุตะหาขนาดใหญ่ ภูเก็ต เวียงจันทน์ รังกุง โฮจิมินห์ ฮานอย ดานัง และพนมเปญ) และติดต่อกับศูนย์หลักอื่นๆ อีก 7 แห่ง (ฮองกง จาการ์ตา โคโลมโบ เดลลี บอมเบย์ กัลกัตตา และกัวลาลัมเปอร์) โดยศูนย์หลักจะรับข้อมูลจากสถานีย่อยแล้วรวบรวมข้อมูลสำหรับแจกจ่ายไปยังศูนย์หลักอื่นๆ ในภาคพื้นของตน ในขณะที่เดียวกันก็รับข้อมูลจากศูนย์หลักอื่นๆ แล้วแจกจ่ายไปยังสถานีย่อยต่างๆ ที่เป็นลูกข่ายของตน พร้อมทั้งปฏิบัติหน้าที่เป็นจุดแลกเปลี่ยนข่าวอากาศการบินระหว่างประเทศ ซึ่งมีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วโลก เพื่อให้แต่ละประเทศได้รับข้อมูลสำคัญต่อการปฏิบัติการบินได้อย่างรวดเร็ว

การดำเนินงานของศูนย์สื่อสารการบินระหว่างประเทศใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ถ่ายทอดข่าวสารการบินแบบอัตโนมัติโดยวิศวกรของบริษัทได้ทำการผลิตและพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและความเร็วสูงยิ่งขึ้นตลอดเวลา และยังมีกรรมการบริหารคมนาคมการบิน ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Aeronautical Telecommunication Network : ATN) ซึ่งเป็นการพัฒนาการสื่อสารให้มีความทันสมัยที่สุดโดยผสมผสานเทคโนโลยีดาวเทียม การสื่อสารข้อมูลระบบดิจิทัลและเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การรับ-ส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั่วโลก มีความเที่ยงตรง แม่นยำ ไร้ข้อจำกัดตามนโยบายของ ICAO

นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ให้บริการการเดินอากาศ ดำเนินการเกี่ยวกับแผนการบิน ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารการบินจากแหล่งข่าว และออกข่าวประกาศผู้ทำงานในอากาศ (NOTAM) เพื่อประกาศข้อมูล กำหนดเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศ หรือแจ้งเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นอันตรายต่อการเดินอากาศใดๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงการให้บริการข่าวการบิน ประจำท่าอากาศยาน และบริการเกี่ยวกับแผนภูมิการเดินอากาศ

3.4.3 บริการเกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารของสายการบิน

เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารของผู้ประกอบกิจการสายการบิน จึงได้จัดหาอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น อุปกรณ์สื่อสารทั้งภาคพื้นดินและภาคอากาศ อุปกรณ์การพิมพ์ ฯลฯ มาให้สายการบินและผู้ให้บริการอื่นๆ เข้าใช้งานพร้อมกับทำการซ่อมบำรุงเพื่อความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังผลิตอุปกรณ์ต่างๆ โดยบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ได้ออกแบบและผลิตอุปกรณ์สื่อสารการบินต่างๆ ในราคาต่ำกว่าราคาตลาด มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อใช้ในกิจการบิน บริการเกี่ยวเนื่องกับการบินซึ่งประกอบไปด้วย

1) การผลิตและพัฒนา บริษัทวิทยุการบินฯ ทำการออกแบบ ผลิต จัดหา ติดตั้ง ซ่อมบำรุง พัฒนา ระบบอุปกรณ์สื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการบินต่างเพื่อให้ใช้งานเอง และให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น อุปกรณ์ถ่ายทอดข่าวสารการบินอัตโนมัติ อุปกรณ์ควบคุมระบบสื่อสารของห้องบังคับการบิน อุปกรณ์ควบคุมระบบสื่อสารภาคอากาศกับภาคพื้นดิน อุปกรณ์จำลองระบบควบคุมจราจรทางอากาศเพื่อการฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

2) ศูนย์เครือข่ายบริการสื่อสารข้อมูลการบิน (Network Operation Center : NOC) โดยร่วมมือกับ ARINC จากสหรัฐอเมริกา เปิดศูนย์เครือข่ายบริการสื่อสารข้อมูลการบิน เพื่อให้บริการสื่อสารการบินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจการบินด้วยระบบสื่อสารข้อมูล (Data Link) ซึ่งเป็นระบบสื่อสารที่มีความถูกต้องชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) บริการอุปกรณ์สื่อสารแก่สายการบิน บริการให้เช่าอุปกรณ์สื่อสารทั้ง ภาคอากาศ-พื้นดิน ภาคพื้นดิน-พื้นดิน ทั้งติดตั้งประจำที่และเคลื่อนที่ อุปกรณ์โทรพิมพ์และคอมพิวเตอร์ โดยเป็นผู้ให้คำแนะนำ จัดหา วางระบบ และซ่อมบำรุง ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการบินทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยปัจจุบันมีสายการบินนานาชาติจากทั่วโลกเป็นผู้ใช้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) บริการเครือข่ายสื่อสาร ให้บริการในการวางแผน ออกแบบ จัดหา และติดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารต่างๆ เช่น ข่ายสื่อสารดาวเทียม ข่ายสื่อสาร Fiber Optic Copper Wire และข่ายสื่อสารไมโครเวฟ เป็นต้น รวมทั้งการซ่อมบำรุงอุปกรณ์สื่อสารดาวเทียม ระบบวิทยุเชื่อมโยงข่ายเคเบิล และวงจรสื่อสารข้อมูลการบินในข่าย AFTN ATN และ Communication Navigation

5) บริการมาตรฐานเครื่องมือวัด ให้บริการสอบเทียบปรับเทียบมาตรฐานเครื่องมือวัดระบบอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และไฟฟ้าประเภทต่าง โดยมีความถูกต้องแม่นยำตามมาตรฐานสากล ซึ่งอุปกรณ์ทุกชิ้นได้ผ่านการทดสอบตามมาตรฐาน ISO9001 จึงเป็นการรับประกันคุณภาพของอุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี

6) บริการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในวงการบินและเป็นที่ปรึกษา ให้บริการจัดการฝึกอบรมบุคลากรและเป็นที่ปรึกษาด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน วิศวกรสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบติดตามอากาศยาน และวิทยุเครื่องช่วยการเดินอากาศต่างๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

บริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลในการปฏิบัติงานด้านบริการจราจรทางอากาศ โดยการมอบหมายให้ดำเนินการบริการจราจรทางอากาศ บริการสื่อสารการบิน ณ ท่าอากาศยานสากล และท่าอากาศยานภูมิภาค บริษัทฯมีเป้าหมายที่จะรักษามาตรฐานความเป็นหนึ่งในการพัฒนาระบบอุปกรณ์ การให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ การสื่อสารการบิน และบริการเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก รวมทั้งการดำเนินธุรกิจสากล บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดจึงได้พัฒนาระบบและเทคโนโลยีให้ทันสมัยตลอดเวลา นอกจากนี้ยังกำหนดให้ทรัพยากรบุคคลเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์กรโดยมีเป้าหมายจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้ภายในปี พ.ศ.2545 เพื่อสร้างและรักษาภาวะแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยยึดหลักการว่านอกจากรักษามาตรฐานที่ดีแล้วยังต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3.5 จำนวนพนักงานและโครงสร้างองค์กร

บริษัทฯ มีพนักงานจำนวน 2,356 คน ณ 9 เม.ย.2544 และได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของการดำเนินงาน โดยจัดองค์กรให้มีขนาดเล็ก มีจำนวนคนไม่มาก โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ภาค ได้แก่ ภาคความปลอดภัย ภาคธุรกิจ และภาคบริหารและอำนวยการ ดังแสดงในรูปที่ 3.1 และมีรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.1 ภาควิชาความปลอดภัย

ประกอบด้วย นายช่างใหญ่ ผู้อำนวยการ (จรรยาทางอากาศ) และหน่วยงานระดับฝ่าย 2 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการจรรยาทางอากาศ และฝ่ายวิศวกรรมจรรยาทางอากาศ

1) ฝ่ายปฏิบัติการจรรยาทางอากาศ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการทั้งหมดและงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง มีผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการจรรยาทางอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการใหญ่ ตามลำดับมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ

- 1.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 1.2) ศูนย์ควบคุมจรรยาทางอากาศ
- 1.3) กองควบคุมจรรยาทางอากาศกรุงเทพ
- 1.4) ศูนย์ควบคุมจรรยาทางอากาศท่าอากาศยานภูมิภาค
- 1.5) ศูนย์สื่อสารและบริการการบินอากาศ

2) ฝ่ายวิศวกรรมจรรยาทางอากาศ มีหน้าที่รับผิดชอบงานเทคนิคเกี่ยวกับระบบอุปกรณ์ต่าง เพื่อสนับสนุนงานบริการควบคุมจรรยาทางอากาศ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมจรรยาทางอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการใหญ่ตามลำดับ มีกองอยู่ในความรับผิดชอบดังนี้

- 2.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 2.2) กองวิศวกรรมระบบสื่อสารเดินอากาศ
- 2.3) กองวิศวกรรมระบบเครื่องช่วยเดินอากาศ
- 2.4) กองวิศวกรรมระบบติดตามอากาศยาน
- 2.5) กองวิศวกรรมระบบข้อมูลการบิน

3.5.2 ภาควิชาธุรกิจ

มีผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ (ระบบธุรกิจ) เป็นผู้รับผิดชอบประกอบด้วยหน่วยงานระดับฝ่าย 3 หน่วยงานดังนี้

1) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนางานด้านการตลาดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด มีผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ (ระบบธุรกิจ)

2) ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการสนับสนุนธุรกิจ ให้บริการติดตั้ง ซ่อมบำรุง ระบบอุปกรณ์ข่ายสื่อสารให้หน่วยงานภายนอก และสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในบริษัท มีผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่(ระบบธุรกิจ) มีกองที่อยู่ในความรับผิดชอบดังนี้

- 2.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 2.2) กองบริการข่ายสื่อสาร
- 2.3) กองคอมพิวเตอร์และข้อมูล
- 2.4) กองการผลิต
- 2.5) กองบริการสายการบินและท่าอากาศยาน
- 2.6) กองปรับมาตรฐานเครื่องวัด

3) ฝ่ายบริหารธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการขาย ให้บริการติดตั้ง ซ่อมบำรุง ระบบอุปกรณ์ข่ายสื่อสารให้หน่วยงานภายนอก มีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่(ระบบธุรกิจ) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 3.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 3.2) กองบริการธุรกิจ (ภูมิภาค)
- 3.3) กองบริการธุรกิจ (ต่างประเทศ)
- 3.4) กองบริการธุรกิจ (สายการบิน)

3.5.3. ภาคบริหารและอำนวยการ

ประกอบด้วยหน่วยงานระดับฝ่าย 4 หน่วยงานดังนี้

1) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรของบริษัทฯ มีผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการใหญ่ตามลำดับ มีกองต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบ 5 หน่วยงานคือ

- 1.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 1.2) กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.3) กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 1.4) กองบริการพนักงาน
- 1.5) กองสวัสดิการ

2) ฝ่ายการเงินและอำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านธุรการ อำนวยการการเงินและบัญชี ของบริษัทฯ มีผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและอำนวยการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการใหญ่ตามลำดับ มีกองต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบ 6 หน่วยงาน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 2.2) กองอำนาจการ
- 2.3) กองการเงินและงบประมาณ
- 2.4) กองการบัญชี
- 2.5) กองการพัสดุ
- 2.6) กองบินทดสอบ

3) ฝ่ายบริหารศูนย์ประกอบการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบริหารและบริการพื้นฐานของบริษัทฯ ได้แก่บริการด้านอาคาร สถานที่ งานโยธา ไฟฟ้ากำลัง และระบบปรับอากาศของศูนย์ประกอบการต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 4 หน่วยงานคือ

- 3.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 3.2) กองบริการไฟฟ้าและโทรศัพท์
- 3.3) กองบริการสาธารณูปโภค
- 3.4) กองแบบแผนและควบคุมการก่อสร้าง

4) ฝ่ายบริหารสวนภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบการบริการพื้นฐานของบริษัทฯ ณ ศูนย์ควบคุมการบินต่างจังหวัดทั้งหมด มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 9 หน่วยงานคือ

- 4.1) สำนักงานผู้อำนวยการฝ่าย
- 4.2) ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่
- 4.3) ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่
- 4.4) ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต
- 4.5) ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก
- 4.6) ศูนย์ควบคุมการบินอุดรธานี
- 4.7) ศูนย์ควบคุมการบินนครราชสีมา
- 4.8) ศูนย์ควบคุมการบินสุราษฎร์ธานี
- 4.9) ศูนย์ควบคุมการบินอุบลราชธานี

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานในระดับสำนัก ที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ มี 2 สำนักคือ

- สำนักตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในบริษัทฯ อย่างอิสระ โดยการตรวจสอบ และประเมินผลการควบคุมด้านการเงินและบัญชี ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

- สำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผนวิสาหกิจ การพัฒนาองค์กร การศึกษา และติดตามการพัฒนากิจการบินฯ กำกับและควบคุมการดำเนินโครงการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การ การประชาสัมพันธ์ และการบริหารสารสนเทศ ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อ กำกับ การ ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงาน รวมถึงจัดทำระบบข้อมูลและรายงาน ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของคณะกรรมการของ บริษัทฯ และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 5 หน่วยงานคือ

- 1) สำนักงานผู้อำนวยการสำนัก
- 2) กองแผนงานและโครงการ
- 3) กองประชาสัมพันธ์
- 4) กองสารสนเทศการบริหาร
- 5) สำนักงานบริหารคุณภาพและความปลอดภัย

3.6 สภาวะแวดล้อมที่มีผลทำให้ต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้

ในปัจจุบันบริษัทฯ ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหลายประการที่มีผลต่อการ ดำเนินงาน ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรและการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบมีหลายประการที่สำคัญได้แก่

1) บริษัทฯ มีข้อบ่งชี้ความรับผิดชอบมากขึ้นเนื่องจากได้รับมอบจากกรมการบินพาณิชย์ ให้ดูแลงานด้านบริการจรรยาบรรณทางอากาศ สื่อสารการบิน ของท่าอากาศยานภูมิภาคทั้งหมดของ กรมการบินพาณิชย์ ทำให้บริษัทต้องเร่งพัฒนาระบบการจรรยาบรรณทางอากาศและการสื่อสารการบิน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการ

2) การได้รับมอบงานบริการจรรยาบรรณทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานสากลและท่าอากาศยาน ภูมิภาคจากกรมการบินพาณิชย์ ได้มีการรับมอบบุคลากรจำนวนมากที่มีความแตกต่างกันทั้งใน ด้านความรู้ แนวคิด ทักษะ ทักษะ ซึ่งจะส่งผลถึงค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรและอาจส่งผลถึงการ บริหารงานได้ บริษัทวิทยุการบินฯ จึงต้องรีบดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับการ บริหารงานของบริษัทฯ ให้เร็วที่สุด

3) บริษัทวิทยุการบินฯ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการขยายกิจการมากมาย ทำให้ต้อง ดำเนินงานปรับปรุงการบริหารงานในเวลาจำกัด ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะ การณ์จะต้องเร่งสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน

4) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540 - 2544) รัฐบาลได้ กำหนดนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของบริษัทฯ ไว้ 3 ด้านคือ ด้านการขนส่งทาง อากาศ ด้านแนวคิดใหม่ในการพัฒนา โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือเป้าหมายหลักของการ พัฒนาและด้านการบริหาร โดยเฉพาะด้านบริหาร ได้กำหนดให้มีวิธีการจัดการที่เหมาะสม โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่เพียงวัดประสิทธิภาพในการให้บริการและการทำงานขององค์กรอย่างเดียว แต่จะวัดคุณภาพในการบริการและการทำงานขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีแนวการบริหารโดยปฏิรูปองค์กรให้มีขนาดเล็กกระทัดรัด แต่มีรูปแบบที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกระบวนการในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเป็นการลดขนาดกำลังคน เน้นคุณภาพประสิทธิภาพของคน และต้องใช้ระบบคุณธรรมอย่างจริงจังในการบริหารองค์กร สนับสนุนให้เกิดระบบการจัดการบริหารในลักษณะวางแผนร่วมกันระหว่างหลายฝ่าย

5) มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มีการพัฒนาของระบบสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาคมโลกสามารถที่จะติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถถ่ายเทจากที่หนึ่งของโลก ไปยังส่วนส่วนต่างๆ ของโลกได้ในระยะเวลาอันสั้น รวมถึงค่านิยม ศิลปวัฒนธรรม แนวคิดต่างๆ ทำให้สังคมโลกมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่มาตรฐานเดียวกันมากขึ้น เทคโนโลยีในด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารการบินและบริการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการบิน มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งส่งผลต่อกิจการการบินทางด้านจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย และประเทศต่างๆ ทั่วโลก ส่งผลให้บริษัทวิทยุการบินฯ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์กรด้วยการพัฒนาระบบการบริหาร การพัฒนาการบิน นักบริหาร พนักงาน และเทคโนโลยีด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ดังกล่าว

6) การใช้ระบบ CNS/ATM ตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) มีนโยบายที่จะให้ทั่วโลกนำระบบ Communications Navigation Surveillance / Air Traffic Management (CNS/ATM) มาใช้ในกิจการบินตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นไป ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นประเทศสมาชิกของ ICAO จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว โดยบริษัทฯ ได้นำโครงการดังกล่าวมาสะท้อนไว้ในแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2537 - 2546) ด้วยเหตุที่จะมีการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน ประกอบกับบริษัทฯ มีนโยบายที่จะเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีของอุปกรณ์ประกอบระบบ CNS/ATM ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ดังนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายงานในระบบ CNS/ATM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานในบางระบบไปจากปัจจุบัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับโครงสร้างงาน อัตรากำลัง ตลอดจนแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกำหนดการในการดำเนินการโครงการ CNS/ATM ซึ่งคาดว่าจะเริ่มใช้งานควบคู่กับระบบเดิมอย่างจริงจังหลังจากปี พ.ศ. 2548 (ค.ศ. 2005)

7) การเข้าไปมีบทบาทในแผนงานและกิจการขององค์กรระหว่างประเทศ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่จะเพิ่มการเข้าไปมีบทบาทในแผนงานและกิจการขององค์กรระหว่างประเทศนี้ โดยเฉพาะองค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ให้การสนับสนุนประเทศอื่นในภูมิภาคนี้ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อพัฒนาการจราจรทางอากาศให้เป็นอุปสรรตต่อการเติบโตทางการบินของประเทศไทย พัฒนา ด้าน CNS/ATM เพื่อเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา ส่งเสริม และพัฒนาองค์กรสู่ระบบธุรกิจมากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจ ร่วม ธุรกิจกับองค์กรและหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายการให้บริการในเชิงธุรกิจ สรรหา และพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น และทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเป็นพลังในการพัฒนาองค์กรต่อไป

3.7 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้

บริษัทมีแนวคิดในการพัฒนาเป็น LO เนื่องจากสภาพแวดล้อมข้างต้น โดยเริ่มต้นแนวคิดในปี พ.ศ.2537 และมีการดำเนินการมาเป็นลำดับจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ช่วง ตามแผนวิสาหกิจ ดังนี้

3.7.1 แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2537 – 2546)

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2537 – 2546) บริษัท ได้เริ่มนำแนวคิด “องค์กรเรียนรู้” มาบรรจุไว้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา ดังนี้

“พนักงานควรได้รับการปลูกฝังให้มีความใฝ่รู้ รู้จักเสาะแสวงหาและเลือกใช้ประโยชน์จากข้อมูล มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง สามารถปรับตัวได้งานไม่ถูกทอดทิ้งให้ล้าหลังในสังคมการทำงาน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในศักยภาพและคุณค่าของตนในฐานะทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร”

การพัฒนาองค์กรและพนักงานให้ได้ตามแนวทางดังกล่าวนี้ ถือว่าเป็นการสร้างองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อสนองตอบต่อยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การที่องค์กรจะเป็นผู้นำในการแข่งขันได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ บริษัท จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานรวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง ด้วยการจัดระบบการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมบรรยากาศในการพัฒนา และเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องช่วยให้พนักงานสามารถค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

จากแผนงานและโครงการในตารางที่ 3.1 บริษัทได้ดำเนินงานเพื่อพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคนดี ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถสรุปได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1) ปี พ.ศ. 2538 – 2539 จัดพนักงานแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยหนึ่งคน เพื่อทำหน้าที่ HRD Officer ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน และพัฒนาพนักงานตามระบบสายอาชีพ รวมทั้งประเมินและติดตามผลการพัฒนาพนักงาน
- 2) ปี พ.ศ. 2538 – 2539 จัดฝึกอบรมพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรในสายอาชีพให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่พร้อมจะเป็นวิทยากรได้โดยจัดอบรมเป็นระยะ
- 3) ปี พ.ศ. 2539 – 2541 จัดหลักสูตรฝึกอบรมความรู้พื้นฐานของพนักงาน โดยแบ่งกลุ่มของพนักงานตามคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกัน ตามระดับตำแหน่งเป็น 6 กลุ่ม โดยจะอบรมในด้าน ทักษะคิด ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ และความรู้ที่เสริมนอกเหนืองานอาชีพ เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ หากพนักงานได้เลื่อนตำแหน่ง และอยู่ในกลุ่มที่แตกต่างจากกลุ่มเดิม ก็จะได้รับ การฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมความรู้พื้นฐานสำหรับกลุ่มใหม่ต่อไป
- 4) ปี พ.ศ. 2539 – 2542 จัดโครงการ Global Competence Project มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้าศึกษาเป็นผู้รอบรู้ และใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ทักษะการบริหารงาน การปรับปรุงบุคลิกภาพ และเสริมสร้างรสนิยมให้เป็นสากล โดยคัดเลือกพนักงานที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุระหว่าง 21 ปี ถึง 35 ปี จำนวน 200 คน เข้ารับการ ศึกษาในโครงการ โดยบริษัทฯ ได้ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการจัดทำหลักสูตร
- 5) ปี พ.ศ. 2540 เริ่มต้นโครงการ Training By Media (TBM) ขึ้น เพื่อตอบสนอง ความใฝ่รู้ของพนักงาน และกระจายโอกาสด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาไปสู่พนักงานอย่างทั่วถึง โดยมีวิธีการดำเนินงาน 3 ลักษณะคือ
 - 5.1) จัดทำและเผยแพร่เอกสาร บทความ และข้อเขียนทางวิชาการ หรือ กึ่งวิชาการ จากเอกสารและบทความจากหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในและภายนอกบริษัทฯ รวมทั้งเอกสารและบทความที่เอื้อต่อการพัฒนาการความรู้ของพนักงาน
 - 5.2) จัดทำเทปบันทึกเสียงและวีดีทัศน์การฝึกอบรม สัมมนา รวมทั้งการบรรยายพิเศษที่บริษัทฯ จัดขึ้น
 - 5.3) ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงปฏิบัติการทางสังคม ในรูปของการจัดกิจกรรมพิเศษ ซึ่งพนักงานทุกคน ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วม และมีโอกาสจะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร

ตารางที่ 3.1 แผนงานการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทยูนิคอร์นแห่งประเทศไทยจำกัด ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
ตั้งแต่ 2542	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาและพัฒนาตนเอง	<p>1) รวบรวมข้อมูลการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม รวมทั้ง Training & Development Needs เลือกประเด็นปัญหาเชิงพัฒนามาจัดทำเป็นหลักสูตรให้แก่นักงาน โดยประสานงานกับ HRD Officer ประจำกอง</p> <p>2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ให้แก่นักงาน</p> <p>3) จัดทำทำเนียบวิทยากรภายในหน่วยงานและบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล (Resource Persons) และจัดทำสื่อหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้เฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) จัดการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบริษัทฯ ให้มีความชำนาญในศิลปการถ่ายทอดการนำเสนอ และการใช้สื่อฝึกอบรมที่น่าสนใจ</p> <p>5) เปิดบริการห้องสมุดอินเทอร์เน็ต (Internet) ทั้งในส่วนกลางและศูนย์ภูมิภาค</p> <p>6) ศึกษาความเป็นไปได้และควมคุ้มค่าในการติดตั้งและใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลในองค์กร (Intranet)</p>

ที่มา : บริษัทยูนิคอร์นแห่งประเทศไทยจำกัด, 2537, หน้า 3-12

3.7.2 แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2542 – 2551)

ในปี พ.ศ. 2542 บริษัทฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2542 – 2551) ขึ้นเนื่องจากสภาวะแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยถือว่าคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 สามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้

1. พนักงานมีความสามารถแบบ Multifunction
2. ผู้บริหารเป็น Change Agent
3. สร้างผู้บริหารไว้รองรับทศวรรษหน้า
4. พัฒนาพนักงานเป็นระบบแบบยั่งยืน
5. พัฒนาสายอาชีพให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีสมัยใหม่
6. ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
7. มีมาตรฐานภาษาอังกฤษของแต่ละตำแหน่งงาน
8. ให้ HRD Officer เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8 ได้มีเป้าหมาย แผนงานและโครงการในการพัฒนาบริษัทฯ ให้เป็น LO ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แผนงานการพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
2542 - 2544	พัฒนาผู้บริหารในฐานะแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (1)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาและติดตามเทคนิควิธีการพัฒนา Change Agent 2) จัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับผู้บริหารอย่างต่อเนื่องตามคณะกรรมการ 3) นำเสนอขออนุมัติและจัดตั้งงบประมาณ 4) จัดฝึกอบรม/บรรยาย/สัมมนาสำหรับผู้บริหาร ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ 5) สร้างแนวคิดที่เป็นฐานในการบริหารงานเชิงธุรกิจในกลุ่มผู้บริหาร ด้วยวิธีการฝึกอบรม/สัมมนาและดูงานในองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ 6) ให้นำมาศึกษาสำหรับผู้บริหารและการจัดการ 7) จัดกิจกรรมเสริมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลในงาน 8) ติดตามและประเมินผลข้อดีข้อรวมทั้งข้อเสนอแนะ
ภายใน 2551	พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นบุคลากรระดับสากลให้ได้จำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวิธีการทำงานขององค์กรชั้นนำของโลก 2) ศึกษาและสอดแทรกเรื่องวัฒนธรรมธุรกิจสากลในหลักสูตรฝึกอบรม และสื่อในการเรียนรู้ต่าง ๆ 3) เปิดโอกาสให้พนักงานศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัวและให้ทุนการศึกษา 4) ให้นำมาศึกษาต่างประเทศสำหรับบุคคลภายนอกตั้งแต่อายุเพื่อที่จะกลับมารับปฏิบัติงาน 5) จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์กรธุรกิจในประเทศ เพื่อสร้างโอกาสในการศึกษาในรูปแบบวิธีการทำงานที่เป็นสากล และนำมาปรับใช้ในบริษัท ฯ เมื่อกลับมารับปฏิบัติงาน 6) ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยการขอรับทุนการศึกษา/อบรม/วิจัยในต่างประเทศ 7) สร้างระบบการทำงานเป็นกลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อย โดยให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนาแล้วกระจายอยู่ทุกกลุ่ม เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และวิธีการทำงานแบบสากลให้แก่พนักงานอื่น

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
ภายใน 2545	สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้	8) จัดทำโครงการ Positive Recruitment ในกลุ่มนักเรียนทุนส่วนตัวที่ศึกษาอยู่ในสถาบันต่างประเทศ เพื่อให้ทุนการศึกษาต่อเนื่องและให้กลับมาปฏิบัติงานกับบริษัท
ภายใน 2542	ปรับปรุงการนำเสนอ Training by Media และ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาบทความความจำเป็นในการพัฒนาของพนักงานทุกปี 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบและคัดเลือกเนื้อหาในการพัฒนาที่เหมาะสม สำหรับการเผยแพร่ด้วยสื่อการเรียนรู้ 3) ปรับรูปแบบ Training by Media ให้ดึงดูดความสนใจเพิ่มขึ้นเสมอ 4) สร้างคู่มือวิธีการใช้สื่อต่าง ๆ และเผยแพร่ให้พนักงานทราบโดยทั่วถึง 5) ให้ HRD officer ของกอง/ศูนย์/สำนักต่าง ๆ ร่วมกับกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการเผยแพร่สื่อในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน 6) ให้จัดลำดับต่าง ๆ ร่วมกับกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 7) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานในการถ่ายทอดสื่อความรู้อื่นต่าง ๆ ประจําที่ทำการทุกแห่ง โดยเจ้าหน้าที่ทุกสนวนบินให้มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นความรู้และวิธีการเผยแพร่ด้วย Training by Media 8) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน เพื่อเผยแพร่ Training by Media
ภายในปี 2542	จัดให้มี Intranet และ Cable T.V. ถ่ายทอดการฝึกอบรมที่ส่วนกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1) ประสานกับกองสารสนเทศการบริการ และกองคอมพิวเตอร์และจัดตั้งอุปกรณ์ Intranet 2) ประสานกับกองบริการถ่ายยาสื่อสาร และกองวิศวกรรมระบบข้อมูลการบิน เรื่องการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์สำหรับการถ่ายทอด Cable T.V.

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
ภายใน 2544 จัดให้มี Self Learning Center ในส่วนกลาง ^(๒)		<ol style="list-style-type: none"> 3) วิเคราะห์แผนและเนื้อหาการฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกหลักสูตรโครงการที่เหมาะสมในการเผยแพร่ด้วย Intranet และ Cable T.V. 4) เสนอขออนุมัติโครงการและงบประมาณต่อบริษัทฯ 5) จัดสร้างรายการเผยแพร่ความรู้และประเด็นที่น่าสนใจเพื่อถ่ายทอดทาง Cable T.V. 6) จัดทำตารางเวลาการเผยแพร่หลักสูตรฝึกอบรมและรายการผ่าน Intranet และ Cable T.V. ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ 7) ดำเนินการถ่ายทอดการฝึกอบรมและรายการผ่าน Intranet และ Cable T.V. 8) ติดตามประเมินผลและแก้ไขข้อขัดข้อง 9) ศึกษาความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการขยายขอบเขตการให้บริการสื่อ Intranet และ Cable T.V. ไปยังศูนย์ภูมิภาค <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาความต้องการใช้งาน Self Learning Center ของพนักงาน 2) วิเคราะห์แนวทางการจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพนักงานและองค์กร 3) จัดทำแนวปฏิบัติการให้บริการ Self Learning Center 4) ขอจัดสรรงบประมาณ 5) จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติค่าใช้จ่าย 6) จัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ใน Self Learning Center 7) ทดสอบระบบ Self Learning Center 8) ศึกษาความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการติดตั้ง Self Learning Unit ในศูนย์ภูมิภาค 9) ติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการให้บริการ

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
ภายใน 2551	ส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการ (Officer) มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี	<ol style="list-style-type: none"> 1) สำรวจข้อมูลพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) รวบรวมข้อมูลสถานบันการศึกษาที่จะส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อ 3) ประสานงานกับสถาบันการศึกษาดังกล่าวเพื่อให้สามารถเข้าศึกษาได้ 4) ประสานงานกับสถาบันการศึกษาดังกล่าวเพื่อให้สามารถเข้าศึกษาได้ 5) จัดกิจกรรมแนะแนวการศึกษาให้แกพนักงานกลุ่มเป้าหมาย 6) ทบทวนข้อกำหนดในการลาศึกษาต่อของพนักงาน 7) ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงข้อกำหนดของการลาศึกษาต่อ และติดตามผลการศึกษาของพนักงาน
ภายใน 2547	ส่งเสริมให้พนักงานระดับช่วยบริหารที่อายุไม่เกิน 45 ปี เพิ่มวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ให้ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

กำหนดเวลา	เป้าหมาย	แผนงานและโครงการ
		<p>6) จัดทุนการศึกษาระดับปริญญาโท-เอก ให้แก่พนักงานบางส่วนจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้สร้างผลงานอันเป็นคุณประโยชน์แก่บริษัทอย่างเด่นชัด หรือมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น</p> <p>7) จัดการสอบคัดเลือกพนักงานที่จะรับทุนการศึกษาตามข้อ (6) และติดตามผลการศึกษาของพนักงาน</p>

หมายเหตุ : (1) รายละเอียดโครงการ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” แสดงในภาคผนวก ข

(2) รายละเอียดของ Self Learning Center ในส่วนกลาง มีรายละเอียดดังนี้

ปี 2542 เปิดให้บริการ Internet Station, Computer room และ Sound Lab ในส่วนกลาง

ปี 2542 จัดทำแผนการพัฒนาระบบ Computer-Based Training (CBT) ให้แล้วเสร็จ

ปี 2543 เปิดให้บริการ Computer Base Training Center

ปี 2544 ให้บริการ Self Learning Center ในส่วนกลาง ให้เต็มรูปแบบและศึกษาความจำเป็นได้ในการจัดตั้งระบบ Self Learning Unit ที่ศูนย์ภูมิภาค

ที่มา : บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด, 2542, หน้า 42 - 48

3.7.3 แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทฯ มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้พนักงานในบริษัทฯ ทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ มีความรู้สึกรับผิดชอบ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้พนักงานในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในภาคความปลอดภัย ภายธุรกิจ และภาคบริหารและอำนวยการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านแนวคิด พฤติกรรมองค์กรและเทคโนโลยี บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ เป็น 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 การพัฒนาทักษะเชิงการจัดการ เป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการทั่วไป โดยเฉพาะทางด้านการบริหาร โดยมุ่งให้พนักงานมีความรอบรู้ในทางกว้างและเป็นส่วนเสริมการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางนี้ของพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการ

แนวทางที่ 2 การพัฒนาเชิงอาชีพ เป็นการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ มุ่งให้พนักงานมีความลึกในวิชาชีพของตน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ดำเนินการโดยมี HRD Officer เป็นผู้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นในการจัดส่งพนักงานในสังกัด เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ

การพัฒนาพนักงานทุกสายอาชีพเป็นระบบและมาตรฐาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเติบโตตามสายอาชีพ โดยให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานเป็นแกนนำในการพัฒนา และกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการของโครงการที่สำคัญคือ

- โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาของพนักงานทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน
- โครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารในอนาคต (Global Competence Project)
- โครงการพัฒนาทางด้านภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานทุกตำแหน่งงาน

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ มีการดำเนินงานดังนี้

1) การวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งบริษัทฯ เพื่อให้ทราบทิศทางการพัฒนาที่จะมีขึ้นในอนาคตและสามารถใช้เป็นคู่มือในการตรวจสอบและประเมินผลของงานตามแผนที่วางไว้ได้ โดยจะดำเนินการวางแผนและจัดทำแผนในระยะยาว 10 ปี ซึ่งจะกำหนดขอบเขตจากสภาพแวดล้อม แนวนโยบาย เป้าหมาย และวิธีดำเนินการไว้เป็นภาพรวมที่ชัดเจนเป็น Rolling Plan เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้ หากสภาพแวดล้อมใดๆ มีผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากร ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงที การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี จะให้สอดคล้อง

คล้องกับแผนวิสาหกิจที่วางไว้ เพื่อจะได้นำมาพัฒนาบุคลากรได้ทั่วทุกกลุ่มเป้าหมายและมีข้อมูล ความก้าวหน้าของสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบการพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเตรียมบุคลากรให้สามารถรองรับการขยายงานในอนาคตต่อไปได้

2) การจัดทำพิจารณากลับกรอง แนะนำและรวบรวมงบประมาณฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวคือ

2.1) พิจารณากลับกรองงบประมาณด้านการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยกอง/ศูนย์/สำนัก เป็นผู้เสนองบประมาณ โดยพิจารณาให้มีแผนการดำเนินการในการขยายงาน โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้งานในอนาคต และเสนองบประมาณสำหรับการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน ซึ่งเป็นการดำเนินการทั้งในและต่างประเทศให้ตรงกับ ความจำเป็น เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนดำเนินการ โดยประสานกับ HRD Officer ประจำ กอง/ศูนย์/สำนัก เพื่อสรุปข้อคิดเห็นและจัดทำเป็นงบประมาณเสนอในการประชุมพิจารณา งบประมาณต่อไป ซึ่งเป็นการช่วยกลับกรองงบประมาณ การฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน ในเบื้องต้น ให้กับบริษัทฯ

2.2) ให้คำปรึกษาแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ เป็นไปอย่างถูกต้องเป็นระบบในทิศทางเดียวกัน โดยมีหลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์ ตลอดจน ค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของบริษัทฯ

3) การบริหารแผนการฝึกอบรมและดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผน กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการติดตามงานในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้

3.1) ทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้แต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก ดำเนิน การตามแผนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ของทุกกอง/ศูนย์/ สำนัก เพื่อให้สอดคล้องกับแผนและหลักการที่วางไว้ หากมีการเปลี่ยนแปลงกองพัฒนาทรัพยากร บุคคลจะเป็นผู้พิจารณาถึงเหตุผลความจำเป็นเพื่อนำเสนอขออนุมัติการดำเนินการต่อไป

3.2) เป็นผู้ติดต่อวิทยากร ประสานงานกับ กอง/ศูนย์/สำนัก เพื่อจัดส่ง พนักงานเข้ารับการอบรม รวมทั้งจัดเตรียมสถานที่ในการอบรมให้พร้อม

4) การวางแผนสายอาชีพของแต่ละบุคคล บริษัทวิทยุการบินฯ มีนโยบายพัฒนา พนักงานให้เป็นผู้มีความรอบรู้ และมีความสามารถในการพัฒนาบริษัทฯ ไปสู่การแข่งขันในระดับ สากล โดยวางแผนพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพของแต่ละบุคคล มีการดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ

4.1) การให้ความรู้เชิงลึกในสายอาชีพ คือการให้พนักงานสามารถปฏิบัติ งานในความรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นงานอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการให้ความรู้ในเชิงลึกได้แก่

- การทำ On The Job Training

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การจัดอบรมภายในบริษัทฯ
- การส่งพนักงานเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ
- การให้พนักงานได้มีโอกาสดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- การสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสายอาชีพของตน

4.2) การให้ความรู้เชิงกว้างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือการให้ความรู้เสริมที่จำเป็นแก่พนักงานนอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพ เช่นความรู้ด้านการบริหาร จิตวิทยา ธุรกิจ ตลอดจนการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง อีกทั้งยังเป็นการสร้างบุคลากรเพื่อให้พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตต่อไปอีกด้วย วิธีการที่ใช้ในการให้ความรู้ในเชิงกว้างได้แก่

- การจัดอบรมภายในบริษัทฯ ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานกลาง หรือกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป ในสาขาวิชาอื่นนอกเหนือจากสายอาชีพของตน
- การจัดทำสื่อเอกสาร สื่อเสียง สื่อภาพ ในหัวข้อที่เป็นความรู้ทั่วไป
- การจัดทำ Job Rotation ให้พนักงานที่ควรจะได้เรียนรู้งานหลักของแต่ละกอง/ศูนย์/สำนัก เพื่อประโยชน์ในการมองภาพรวมของทั้งองค์กร
- การทำ Cross Curcor โดยการพัฒนาพนักงานข้ามย้ายสายงาน ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาดูมีการศึกษา ประสบการณ์ และความสนใจที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบทดสอบและความสมัครใจ
- การจัดให้มีโครงการ Global Competence เพื่อให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้เรื่องการบริหาร สังคม วัฒนธรรม เศรษฐศาสตร์ ศิลป และระสนิยม เป็นต้น

5) การกำกับแผนพัฒนาเปลี่ยนสายอาชีพ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจ และมีความสามารถในการรับมือหมายหน้าที่ใหม่ โดยบริษัทวิทยุการบินฯ ให้ความสำคัญต่อพนักงานในด้านจิตใจและด้านความรู้ความสามารถ จึงได้ดำเนินการดังนี้

5.1) กองบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการดังนี้

- ทำการวิเคราะห์และสรุปอัตรากำลังที่จะต้องเปลี่ยนสายอาชีพ และอัตรากำลังที่ว่างในสวนงานต่างๆ และศึกษาข้อมูลของพนักงานของพนักงานที่จะต้องเปลี่ยนสายอาชีพจากต้นสังกัดถึงประวัติ ความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นข้อมูลในการบรรจุในตำแหน่งงานใหม่ที่เหมาะสม
- จัดทำหลักสูตรอบรมพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลทั่วไปและรายละเอียดในงานใหม่ให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่
- นำเสนอขออนุมัติดำเนินการต่อผู้บริหารเพื่อดำเนินการจัดอบรม และโอนย้ายพนักงาน
- ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2) ฝ่ายบริหารเข้าร่วมในแผนการพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของพนักงานเป็นผู้ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนสายอาชีพ และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้แจ้งให้พนักงานทราบถึงทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพที่บริษัท ได้เตรียมการไว้ ซึ่งการเปลี่ยนสายอาชีพของพนักงานจะเป็นไปตามความสมัครใจ

6) การสร้างสื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการใฝ่รู้ โครงการ Training By Media ได้ถูกจัดทำขึ้นโดยมีการดำเนินงานดังนี้

6.1) จัดทำสื่อเอกสาร โดยจัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ทั้งทางด้านวิชาการ และเรื่องทั่วไปที่น่าสนใจ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะคัดเลือกและเรียบเรียงขึ้นโดยพนักงาน

6.2) ให้บริการห้องสมุด ซึ่งจะมีหนังสือทั้งด้านวิชาการ และความรู้ทั่วไปให้พนักงานได้ยืมอ่าน

6.3) จัดหาแบบเรียนภาษาอังกฤษสำหรับให้พนักงานได้เรียนรู้และศึกษาด้วยตนเอง และมีวิดีโอเทปภาพยนตร์ Sound Track เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับภาษาและวัฒนธรรมของต่างประเทศ

6.4) โครงการจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ที่นำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการช่วยสนับสนุนให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ ณ ที่ต่างๆ สามารถค้นหาหนังสือ และข้อมูลต่างๆ ได้จากคอมพิวเตอร์ในส่วนงานของตนได้ พนักงานสามารถยืมหนังสือได้ โดยระบุวันที่ต้องการยืมส่งให้เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ห้องสมุด เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์จะทำการตรวจสอบข้อมูลและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน

7) การให้ทุนการศึกษาและแนะแนวการศึกษา บริษัทวิทยุการบินฯ มีนโยบายที่จะให้ทุนการศึกษากับพนักงานและบุคคลภายนอกในสาขาวิชาที่บริษัท ขาดแคลน เพื่อเป็นการรองรับการขาดแคลนบุคลากรในอนาคต โดยกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการบริหารการให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานและบุคคลภายนอกดังนี้

7.1) จัดทำแผนดำเนินการด้านทุนการศึกษาแต่ละปี ถึงประเภททุนการศึกษา และจำนวนทุนการศึกษาและรายละเอียดที่อื่นๆ

7.2) กำหนดเวลาในการสรรหาผู้รับทุน

7.3) จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายและนำเสนอขออนุมัติในหลักการ

7.4) ดำเนินการสรรหาผู้รับทุนตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในแผนดำเนินการ

7.5) ประสานงานและว่าจ้างสถาบันภายนอก เพื่อทำการสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์

7.6) จัดเตรียมสถานที่ในการสอบและสัมภาษณ์

7.7) ติดต่อกับผู้ที่ผ่านการสอบข้อเขียนเพื่อทำการสอบสัมภาษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7.8) นัดหมายผู้บริหารเพื่อทำการสัมภาษณ์

7.9) ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิได้รับทุน

7.10) ดำเนินการเรื่องส่งตัวผู้รับทุนกับ กพ. (กรณีที่เป็นทุนสำหรับบุคคลภายนอกศึกษาต่อในระดับมัธยมปลายจนถึงปริญญาตรี

7.11) เป็นผู้ประสานงานเพื่อพิจารณานำเสนอความต้องการของผู้รับทุนกับบริษัทวิทยุการบินฯ

7.12) เป็นผู้ติดตามผลการศึกษา และรายงานต่างๆ ของผู้รับทุนเสนอต่อบริษัทวิทยุการบินฯ

7.13) เป็นผู้ส่งข่าวความเคลื่อนไหวของบริษัทวิทยุการบินฯ กับผู้รับทุนให้ได้รับทราบเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับทุนกับบริษัทฯ

8) โครงการ Global Competence Project (GCP) เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยผลิตผู้บริหารรุ่นใหม่รองรับผู้บริหารรุ่นเก่าที่จะเกษียณอายุในช่วง 5-10 ปีนี้ เป็นการสร้างพนักงานรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความสามารถรอบด้านและมีความคล่องตัวพร้อมรับสภาวะการณ์ต่างๆ ในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต และสามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนผู้บริหารรุ่นเก่าได้ทันที เป็นการเชื่อมต่อช่วยการทำงานของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ที่มีอายุต่างกัน

9) จัดทำมาตรฐานภาษาอังกฤษ บริษัทวิทยุการบินฯ ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษว่าเป็นภาษาที่จะใช้ป็นสื่อติดต่อ เพื่อก้าวเป็นธุรกิจข้ามชาติ จึงได้จัดทำมาตรฐานการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง พร้อมทั้งดำเนินการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานให้ได้มาตรฐาน โดยกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการดังนี้

9.1) ประสานงานกับกอง/ศูนย์/สำนัก เพื่อวิเคราะห์งานทุกลำดับตำแหน่งก่อนที่จะกำหนดมาตรฐาน ทั้งการฟัง พูด อ่าน เขียน ให้สอดคล้องกับความเป็นในการใช้งานของแต่ละตำแหน่ง

9.2) จัดให้มีการทดสอบเพื่อวัดระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน โดยกำหนดระดับของการทดสอบเป็น 5 ระดับ ได้แก่ Basic Pre-Intermediate Intermediate Pre-Advanced และ Advanced

9.3) จัดแบ่งกลุ่มของพนักงานเพื่อเข้าสอบในแต่ละระดับโดยพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษที่ได้กำหนดไว้ - และจัดให้พนักงานเข้ารับการทดสอบ ณ ที่ทำการปฏิบัติงานประจำอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9.4) จัดการพัฒนาที่เน้นปรับพื้นฐานและแนะนำแนวทางให้พนักงานพัฒนาตนเองต่อไปและพนักงานที่สอบไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะได้รับการพัฒนา

9.5) ให้คำแนะนำ และติดตามความคืบหน้าในการพัฒนาตนเองของพนักงานเป็นระยะๆ

9.6) สำหรับพนักงานที่สอบผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาทักษะความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่สูงขึ้น โดยจัดวิธีการเรียนรู้ต่างๆ ไว้ให้ รวมทั้งมีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษที่เน้นทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

9.7) จัดการทดสอบภาษาอังกฤษทุกปี ปีละ 1 ครั้ง โดยพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเข้ารับการทดสอบในระดับที่สูงขึ้น เพื่อบริษัทฯ จะได้ทราบข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานโดยรวม — ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในการวางแผนของพนักงานในการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

10) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินผลของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ซึ่งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการประเมินผลจะทำการประเมินผลโครงการ และสรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขการดำเนินการ โดยการประเมินผลโครงการจะแบ่งการดำเนินการเป็น 2 ประเภทคือ

10.1) การประเมินผลโครงการที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมภายในบริษัทวิทยุการบินฯ หน่วยงานต้นสังกัดหรือกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะทำการประเมินผลโครงการโดยจะทำการประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรม หรือระหว่างกรฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการอบรม หรืออาจจะใช้แบบทดสอบเพื่อวัดระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากนั้น ยังประเมินผลความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ประเมินผลความรู้ความสามารถของวิทยากร และหลังจากนั้นผู้ประเมินผลจะนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป

10.2) การประเมินผลการฝึกอบรม/สัมมนา กับหน่วยงานภายนอก ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการประเมินผลการอบรม/สัมมนา โดยจะต้องกรอกข้อมูลในแบบประเมินผล พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการฝึกอบรม/สัมมนา และส่งกลับมายังกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใน 2 สัปดาห์ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม/สัมมนา ซึ่งข้อมูลที่ส่งมานี้จะเป็นข้อมูลที่บอกถึงความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนคุณภาพของผู้จัด และเป็นเช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในของหน่วยงานนี้เท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โต เพื่อที่จะนำมาเป็นประโยชน์ในการพิจารณาจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในคราวต่อไป

หลังจากพนักงานเข้ารับการอบรม/สัมมนาแล้ว กองพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะทำการติดตามผล โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ HRD การสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ สรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป

3.7.4 กิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างองค์การเรียนรู้

นอกจากแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 – 8 ที่ได้มีการดำเนินการพัฒนาบริษัทฯ ให้เป็น LO แล้ว บริษัทฯ ยังได้มีการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาดังกล่าว ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ได้กำหนดปัจจัยวัดศักยภาพ (Potential Factor) ของพนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่ทำ การประเมิน ได้แก่ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์/การริเริ่ม การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดสำหรับแต่ละปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยวัดศักยภาพ	ตัวชี้วัด
ความคิดสร้างสรรค์/การริเริ่ม	1) ข้อเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ /วิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ดีกว่าเดิม 2) การริเริ่มงานใหม่ ๆ/วิธีใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ดีกว่าเดิม
การพัฒนาตนเอง	1) มีความคิด/ข้อเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เกิดประโยชน์ดีกว่าเดิม 2) ศึกษาหาความรู้/สอบถามเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น 3) ขวนขวายและหมั่นฝึกฝนตนเอง เพื่อให้มีความเป็นผู้นำในระดับสากล
การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน	ความเร็วในการเรียนรู้/แนะนำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

ที่มา : บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด, 2540, หน้า 2-9, 3-17 ถึง 3-18

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การทำงานร่วมกันของพนักงานจากต่างหน่วยและสายงาน บริษัทฯ ได้มีการแต่งตั้งและมอบหมายให้พนักงานจากต่างหน่วยและสายงาน (ทั้งระดับจัดการและระดับปฏิบัติการ) ได้ทำงานร่วมกันในหลายเรื่อง เช่น การแต่งตั้งคณะทำงาน AIS คณะทำงานโครงการพัฒนาระบบ OPNET ใช้งานบนเครือข่าย ATN และคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น (ดูภาคผนวก ค)

3) การส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานด้านวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัทฯ (ประกาศเรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านวิจัยและพัฒนา 2537 แสดงในภาคผนวก ง) รวมทั้งมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการออกหนังสือชมเชยพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (ตัวอย่างประกาศ เรื่องขอชมเชยพนักงานและหลักการในการพิจารณาการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงาน 2542 แสดงในภาคผนวก ง)

4) การให้พนักงานปฏิบัติงาน 2 กอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานทุกระดับ (ตัวอย่างของประกาศ เรื่องการให้พนักงานปฏิบัติงาน 2 กอง แสดงในภาคผนวก จ)

3.8 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.8.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานทั้งหมดของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีจำนวน 2,356 คน ณ วันที่ 30 เมษายน 2544

3.8.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) พนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด จากประชากรทั้งหมด 2,356 คน โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตร Taro Tamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95.4% (2σ Confidence Interval) ดังแสดงในสมการที่ 3.1 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 284)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$

เมื่อ	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการวิจัยนี้ ได้กำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 5% เมื่อแทนค่าลงในสมการที่ 3.1 จะได้

$$n = \frac{2,356}{1 + 2,356 (0.05)^2}$$

$$= 342 \text{ คน}$$

3.9 การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามนี้ คือแบบสอบถามเพื่อการประเมินความเป็น LO ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินระดับความเป็น LO และช่วยในการตัดสินใจหาวิธีการสร้าง LO ได้อย่างเหมาะสม โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามเพื่อการประเมินความเป็น LO ของ Kline, P. and Saunders, B. (1993 : 38 – 40) เนื่องจากเป็นแบบสอบถามที่มีคำถามไม่ยากจนเกินไป สามารถบอกภาพรวมและระบุประเด็นหลักๆ ที่น่าสนใจขององค์กรที่จะกลายเป็น LO ว่าควรจะต้องเลือกประเด็นใดใน 10 ขั้นตอนมาประยุกต์ใช้ก่อน และผลที่ได้จะให้ข้อเสนอแนะได้ว่าองค์กรมีจุดอ่อน และจุดแข็งอะไร และควรดำเนินการอย่างไรต่อไป แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปซึ่งจะเป็นพื้นฐาน (Background) เพื่อใช้อธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ส่วนบุคคลของประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาและใช้อธิบายผลในการวิจัย

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความเป็น LO ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ทั้ง 10 ด้าน ตามที่ Kline, P. and Saunders, B. กล่าวไว้ในบทที่ 2 รูปแบบคำถามเป็นแบบมาตราวัดทัศนคติตามวิธีของลิเคิร์ท ซึ่งกำหนดช่วงความคิดเห็นออกเป็น 5 คำตอบ คือ เป็นเช่นนั้นมาก เป็นเช่นนั้นมากพอควร เป็นเช่นนั้นปานกลาง เป็นบ้างเล็กน้อย และไม่เป็นเช่นนั้นเลย

3.9.1 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อความของคำถามมีลักษณะเป็นบวก คือเป็นข้อความที่แสดงถึงความเป็น LO โดยใช้การกำหนดคะแนนแบบ Arbitrary Weighting Method ซึ่งกำหนดคะแนนดังนี้

เป็นเช่นนั้นมาก	ให้	5	คะแนน
เป็นเช่นนั้นมากพอควร	ให้	4	คะแนน
เป็นเช่นนั้นปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เป็นบ้างเล็กน้อย	ให้	2	คะแนน

เอกสารนี้เป็นไม่เป็นเช่นนั้นเลยสำหรับการใช้งานเพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่อนุเคราะห์ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.9.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

- 1) สร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนที่ 3 ดัดแปลงจากแบบสอบถามเพื่อการประเมินความเป็น LO ของ Kline, P. and Saunders, B. (1993 : 38 – 40)
- 2) นำแบบสอบถามในข้อ 1 เสนออาจารย์ผู้ควบคุมสาระนิพนธ์ เพื่อขอความคิดเห็นในการพิจารณาความครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้
- 3) ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ผู้ควบคุมสาระนิพนธ์แนะนำและจัดพิมพ์
- 4) นำแบบสอบถามในข้อ 3 เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและด้าน LO เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษา โดยเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ดังนี้

- ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี

ประธานหลักสูตรวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

- นางสาวทิพาภรณ์ นิปการ

ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

- 5) ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำและจัดพิมพ์

- 6) ทำการทดสอบแบบสอบถาม (Tryout) โดยการนำแบบสอบถามในข้อ 5 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด จำนวน 30 คน

3.9.3 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

- 1) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เนื่องจากแบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราวัดทัศนคติ จึงทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ด้วยการหาความเชื่อมั่นแบบของครอนบาค (Cronbach) โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ว่าแบบสอบถามนี้ให้ผลการวัดที่สม่ำเสมอ แน่นนอน คงที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังแสดงในสมการที่ 3.2 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 125 - 126)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad (3.2)$$

เมื่อ	α	คือ	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	คือ	จำนวนข้อคำถามทั้งหมด
	S_i^2	คือ	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	S_t^2	คือ	คะแนนความแปรปรวนทั้งหมด

แทนค่า $n=30$, $\sum S_i^2 = 26.82$, $\sum S_t^2 = 344.23$ ลงในสมการที่ 3.2 จะได้

$$\alpha = \frac{30}{29} \left(1 - \frac{26.82}{344.23} \right) = 0.9539$$

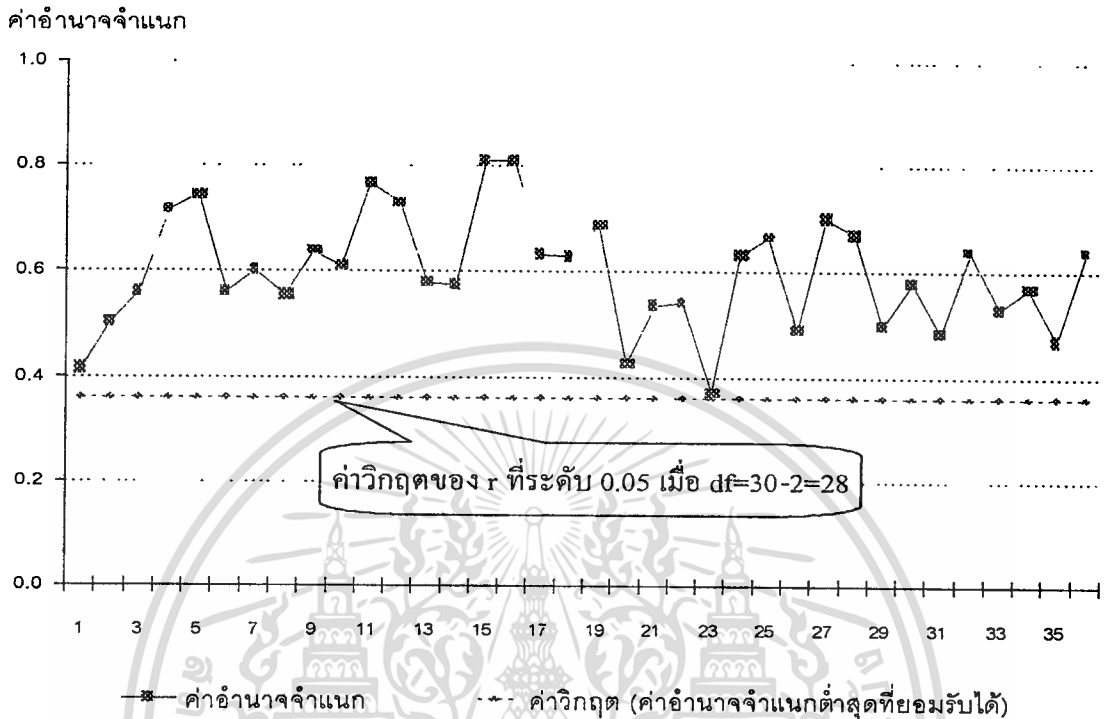
ผลการคำนวณได้ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ที่ระดับ 95.39% แสดงว่าแบบสอบถามนี้ให้ผลการวัดที่สม่ำเสมอ แนนอน คงที่มาก

2) การตรวจสอบอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) เพื่อที่จะช่วยให้แบบสอบถามสามารถเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็น LO ระหว่างกลุ่มได้อย่างชัดเจน โดยมีสูตรในการคำนวณดังแสดงในสมการที่ 3.3

$$r_{ij} = \frac{N \sum X_i Y_j - (\sum X_i)(\sum Y_j)}{\sqrt{(N \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)(N \sum Y_j^2 - (\sum Y_j)^2)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ	r_{ij}	คือ	ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย
	N	คือ	จำนวนผู้สอบ
	X_i	คือ	คะแนนข้อ i ของแต่ละคน
	Y_j	คือ	คะแนนรวมทุกข้อของคนที่ j

ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ของคำถามทั้ง 36 ข้อ ของแบบสอบถาม
ถามในตอนที่ 2 ดังแสดงในรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ของคำถามทั้ง 36 ข้อ ของแบบสอบถาม
จากการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

จากรูปที่ 3.2 พบว่าคำถามทั้ง 36 ข้อ ของแบบสอบถามมีค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) มากกว่าค่าวิกฤต จึงมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งแสดงว่าคำถามทั้ง 36 ข้อ มีอำนาจจำแนกถึงเกณฑ์
สามารถนำไปใช้วัดรวมกันได้ทุกคำถาม

3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและแก้ไขแล้ว ดังแสดงในภาคผนวก ก ไปยังพนักงานแผนกต่าง ๆ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย จำนวน 500 ชุด เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 342 ชุด

2) ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 394 ชุด หลังจากตรวจสอบความสมบูรณ์ พบว่ามีจำนวนแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 360 ชุด

3.11 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.11.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

จากแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา หลักจากที่ได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนของคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง 342 ชุด

2) แปลงคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง 342 ชุด เป็นระดับคะแนนของความเป็น LO ทั้ง 10 ด้าน ตามที่ Kline, P. and Saunders, B. กล่าวไว้ โดยใช้ตารางที่ 2.2

3) หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนของระดับคะแนนที่ได้ในข้อ 2 โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนของความเป็น LO ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความเป็น LO เช่นนั้นมาก
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระดับความเป็น LO เช่นนั้นมากพอควร
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระดับความเป็น LO ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระดับความเป็น LO เล็กน้อย
1.0 – 1.49	หมายถึง	ไม่มีระดับความเป็น LO เลย

4) หาค่าเฉลี่ยของระดับความเป็น LO ทั้ง 10 ด้าน โดยแยกข้อมูลเป็นกลุ่มตามข้อมูลส่วนตัว ดังนี้ กลุ่มเพศชาย กลุ่มเพศหญิง กลุ่มอายุน้อยกว่า 35 ปี กลุ่มอายุระหว่าง 35-45 ปี กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี กลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ กลุ่มพนักงานระดับช่วยบริหารขึ้นไป กลุ่มอายุงานน้อยกว่า 5 ปี กลุ่มอายุงานระหว่าง 5-10 ปี และกลุ่มอายุงานมากกว่า 10 ปี

5) เปรียบเทียบความเป็น LO จากข้อมูลของกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะปัจจัยเดียวกัน ดังนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน และระดับความเป็น LO ด้านที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 2.97 – 3.09

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.11.2 โปรแกรมและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPC KISS 97 Build 15 Six Sigma Reports Edition by Air Academy Associates, LLC and Digital Computations, Inc (รายละเอียดของโปรแกรม SPC KISS 97 แสดงในภาคผนวก จ) และสถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) ดังนี้

1) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง (Measure of Central Tendency) ด้วยการวัดมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งคำนวณได้จากสมการที่ 3.4 ซึ่งเป็นสูตรสำหรับข้อมูลที่ไม่ได้แจกแจงความถี่และสำหรับกลุ่มตัวอย่าง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ	\bar{X}	คือ	มัชฌิมเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	X_i	คือ	คะแนนแต่ละตัว
	n	คือ	จำนวนคนของกลุ่มตัวอย่าง

2) การวัดการกระจาย (Measure of Variability) ด้วยการวัดค่าดังนี้

2.1) ความแปรปรวน (Variance) ซึ่งคำนวณได้จากสมการที่ 3.5 ซึ่งเป็นสูตรสำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงความถี่และสำหรับกลุ่มตัวอย่าง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 142)

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{N - 1} \quad (3.5)$$

เมื่อ	S^2	คือ	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	จำนวนประชากรทั้งหมด

2.2) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งคำนวณได้จากสมการที่ 3.6 ซึ่งเป็นสูตรสำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงความถี่และสำหรับกลุ่มตัวอย่าง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 143)

$$s = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.6)$$

เมื่อ s คือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

3.12 ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

บริษัทฯ ได้เริ่มต้นแนวคิดและดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล LO มาตั้งแต่ พ.ศ.2537 จนกระทั่งปัจจุบัน การประเมินความเป็น LO จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยในการพัฒนาดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานต่อไป

3.12.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 342 คน ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

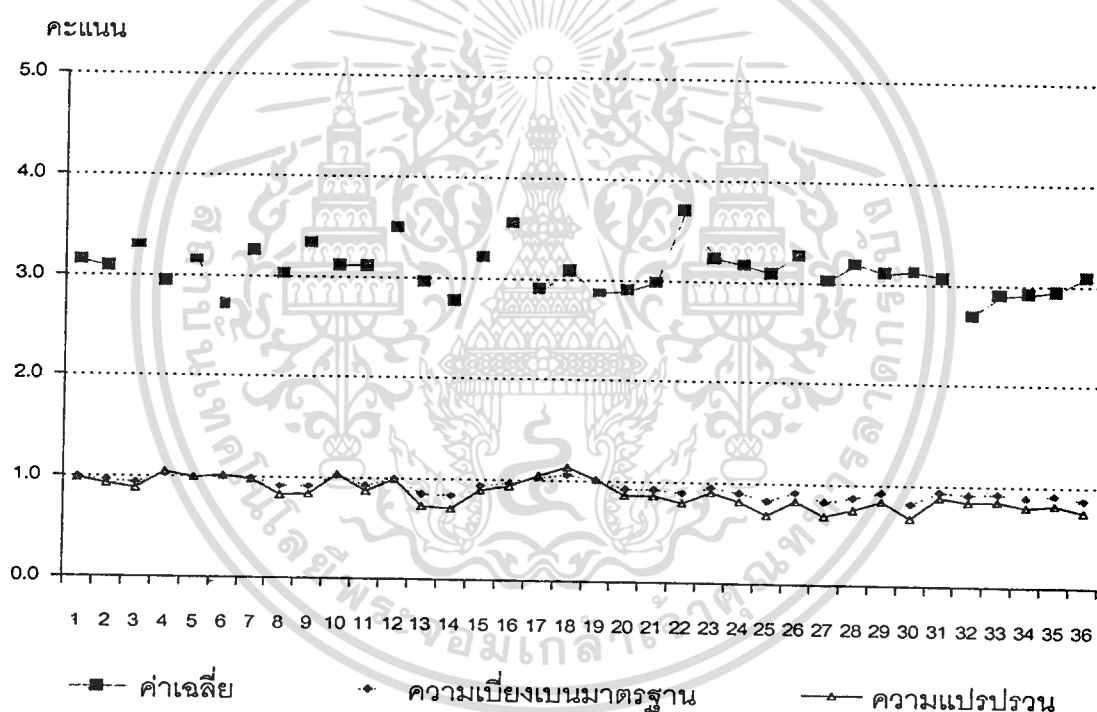
ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	185	54.09
	หญิง	157	45.91
อายุ	น้อยกว่า 35 ปี	180	52.63
	35 – 45 ปี	119	34.80
	45 ปี ขึ้นไป	43	12.57
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	16.67
	ปริญญาตรี	225	65.79
	สูงกว่าปริญญาตรี	60	17.54

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง	ปฏิบัติการ	241	70.47
	ช่วยบริหารขึ้นไป	101	29.53
อายุงาน	น้อยกว่า 5 ปี	104	30.41
	5-10 ปี	131	38.30
	10 ปีขึ้นไป	107	31.29

3.12.2 ค่าทางสถิติของคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง 342 ชุด จากค่าการประเมินที่ได้จากคำถามทั้ง 36 ข้อ จากแบบสอบถามทั้ง 342 ชุด มีค่าทางสถิติดังแสดงในรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 ค่าทางสถิติของคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 342 ชุด

จากรูปที่ 3.3 พบว่าค่าการประเมินเฉลี่ยจากคำถามทั้ง 36 ข้อ จากแบบสอบถามจำนวน 342 ชุด อยู่ที่ประมาณ 3 คะแนน ซึ่งเมื่อแปลความหมายของค่าระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ปานกลาง มีค่าส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐานและความแปรปรวนของค่าประเมิน อยู่ที่ประมาณ 1 คะแนน

3.12.2 ค่าทางสถิติของระดับคะแนนของความเป็น LO หลังจากที่ได้ทำการแปลงคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามทั้ง 342 ชุด ระดับคะแนนของความเป็น LO มีค่าทางสถิติ ดังแสดงในรูปที่ 3.4 และตารางที่ 3.5

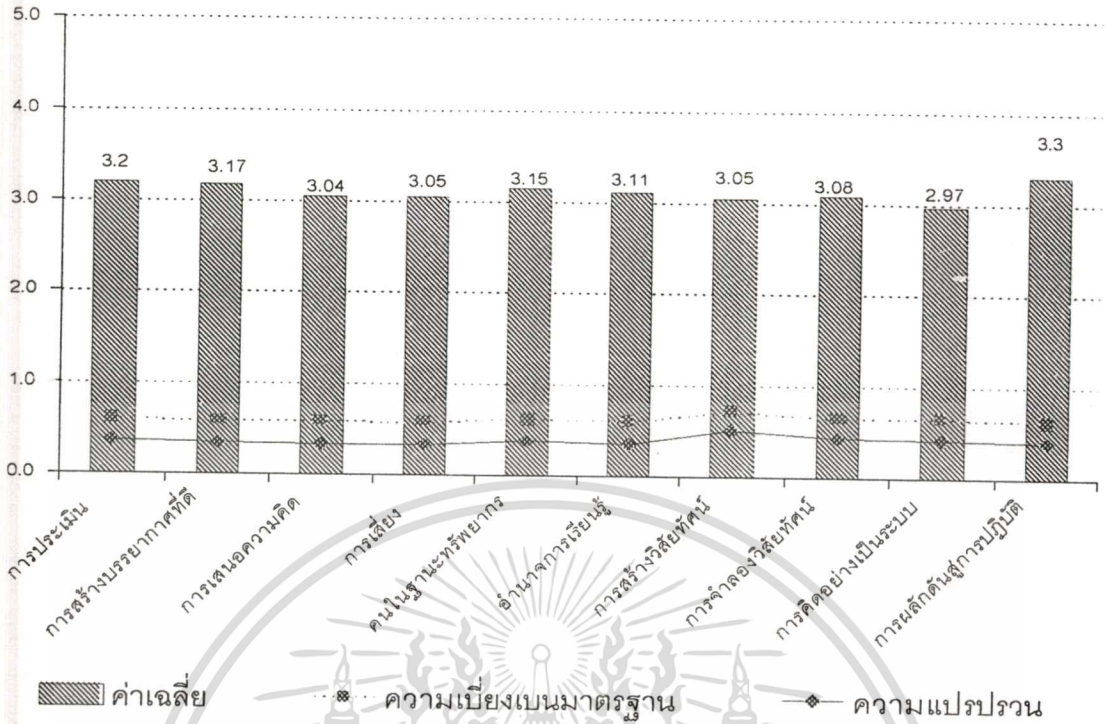
ตารางที่ 3.5 ค่าทางสถิติของระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 342 ชุด

ด้านที่	รายละเอียด	ระดับค่าเฉลี่ย	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความแปรปรวน
1	การประเมิน	3.20	0.61	0.37
2	การสร้างบรรยากาศที่ดี	3.17	0.59	0.35
3	การเสนอความคิด	3.04	0.59	0.34
4	การเลี้ยง	3.05	0.58	0.34
5	คนในฐานะทรัพยากร	3.15	0.63	0.39
6	อำนาจการเรียนรู้	3.10	0.60	0.36
7	การสร้างวิสัยทัศน์	3.05	0.72	0.51
8	การจำลองวิสัยทัศน์	3.08	0.66	0.44
9	การคิดอย่างเป็นระบบ	2.97	0.66	0.43
10	การผลักดันสู่การปฏิบัติ	3.30	0.63	0.40
	ค่าเฉลี่ย	3.11	0.60	0.35

จากรูปที่ 3.4 และข้อมูลในตารางที่ 3.5 พบว่าภาพโดยรวมบริษัทฯ มีระดับความเป็น LO ปานกลาง คือมีค่าระดับความเป็น LO เฉลี่ยอยู่ที่ 3.11 คะแนน ซึ่งเมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ปานกลาง โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยและความแปรปรวนเฉลี่ยของข้อมูล อยู่ที่ 0.60 และ 0.35 คะแนน ตามลำดับ

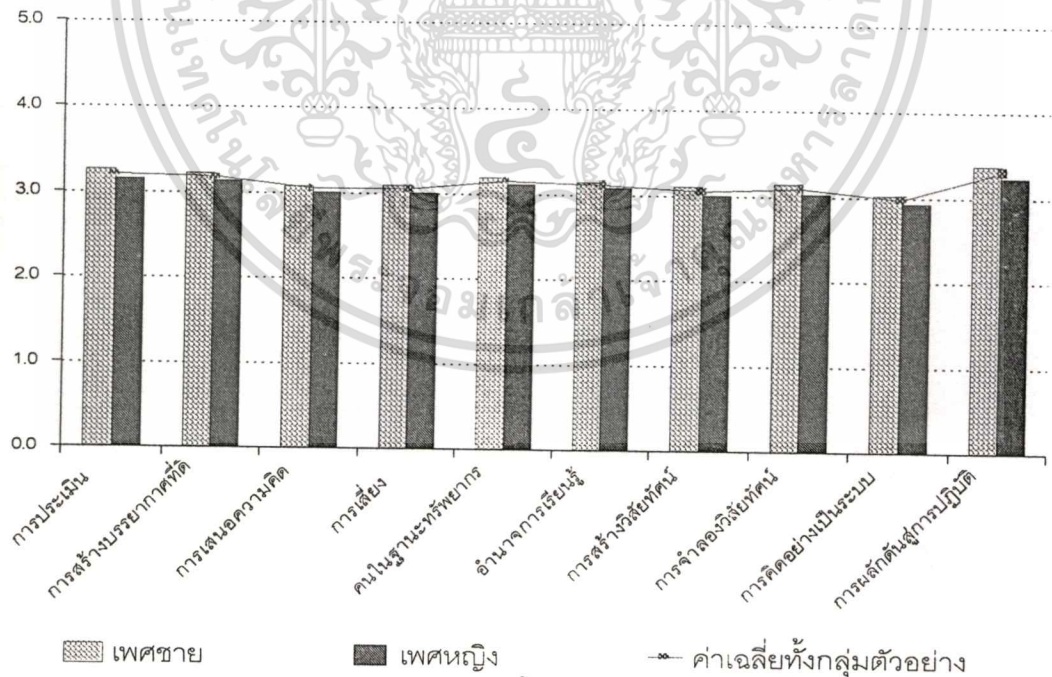
จุดแข็งของบริษัทฯ อยู่ที่บริษัทฯ มีระดับการผลักดันแผนวิสาหกิจในประเด็นการพัฒนาบริษัทฯ เป็น LO สู่ภาคปฏิบัติปานกลาง โดยมีระดับคะแนนอยู่ที่ 3.30 ส่วนจุดอ่อนของบริษัทฯ อยู่ที่บริษัทฯ มีสภาพการคิดอย่างเป็นระบบปานกลาง โดยมีระดับคะแนนอยู่ที่ 2.97

ระดับคะแนนความเป็น LO



รูปที่ 3.4 ค่าทางสถิติของระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 342 ชุด

ระดับคะแนนความเป็น LO



รูปที่ 3.5 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างเพศ

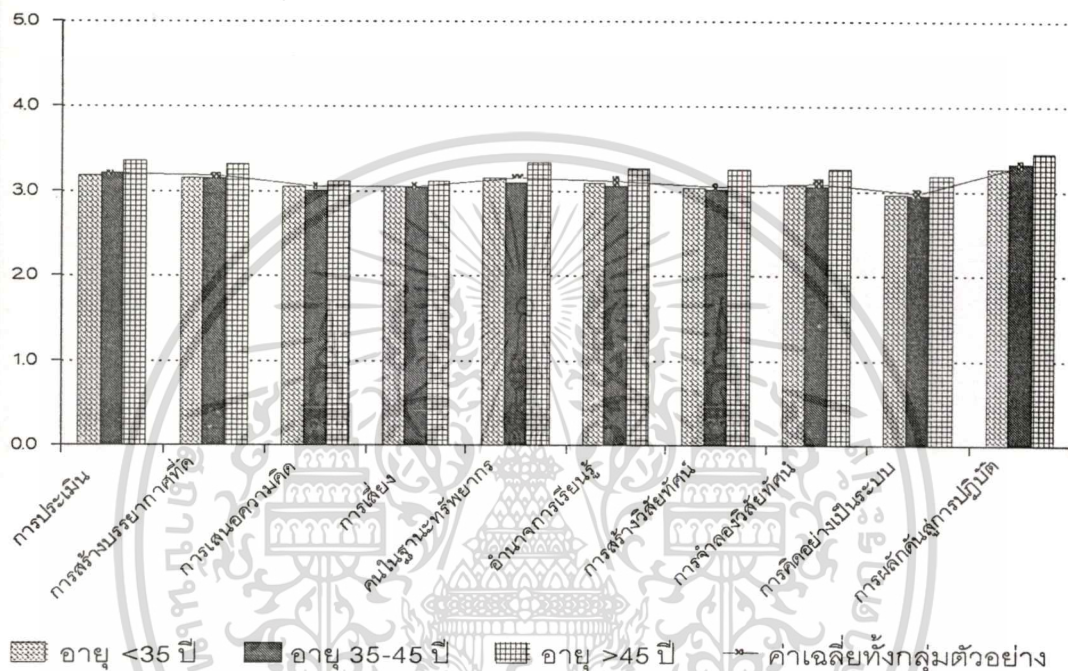
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.12.3 การเปรียบเทียบความเป็น LO ระหว่างกลุ่มที่เป็นปัจจัยเดียวกัน

1) เพศ จากรูปที่ 3.5 พบว่าพนักงานเพศชายเห็นว่าบริษัท ความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานเพศหญิงเล็กน้อย

2) กลุ่มอายุ จากรูปที่ 3.6 พบว่าพนักงานที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป เห็นว่าบริษัท ความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

ระดับคะแนนความเป็น LO



รูปที่ 3.6 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน

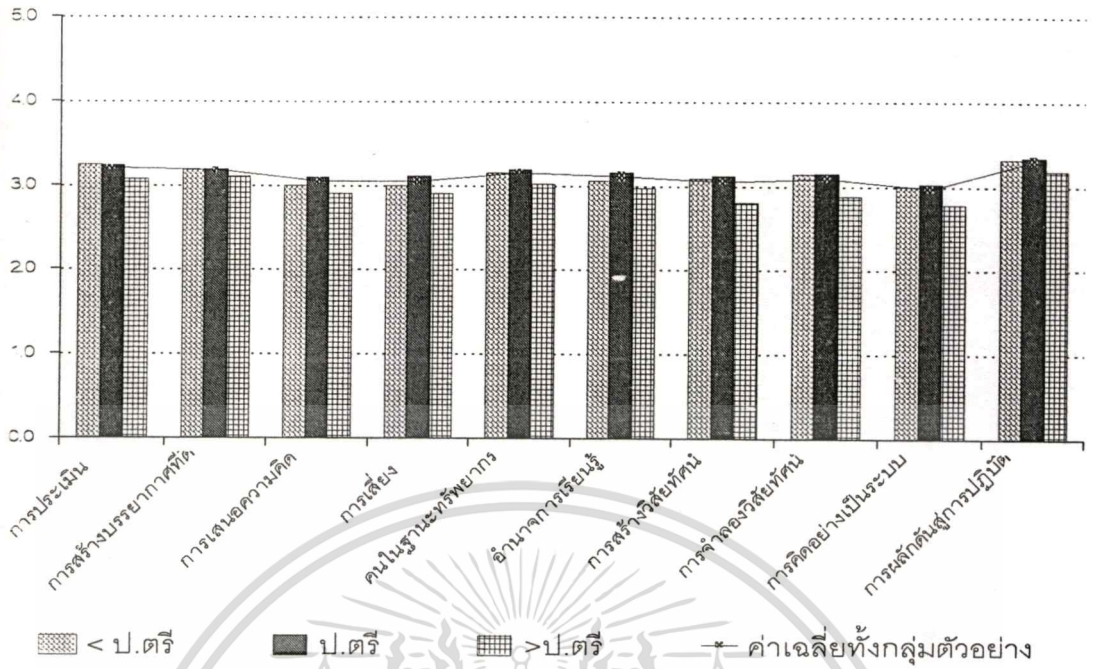
3) ระดับการศึกษา จากรูปที่ 3.7 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าบริษัท ความเป็น LO ในทุกด้านน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและน้อยกว่าปริญญาตรี ในขณะที่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท ความเป็น LO สูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มการศึกษาอื่น

4) กลุ่มตำแหน่งงาน จากรูปที่ 3.8 พบว่าพนักงานระดับช่วยบริหารขึ้นไปเห็นว่าบริษัท ความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

5) อายุงาน จากรูปที่ 3.9 พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน ณ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด น้อยกว่า 5 ปี เห็นว่าบริษัท ความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

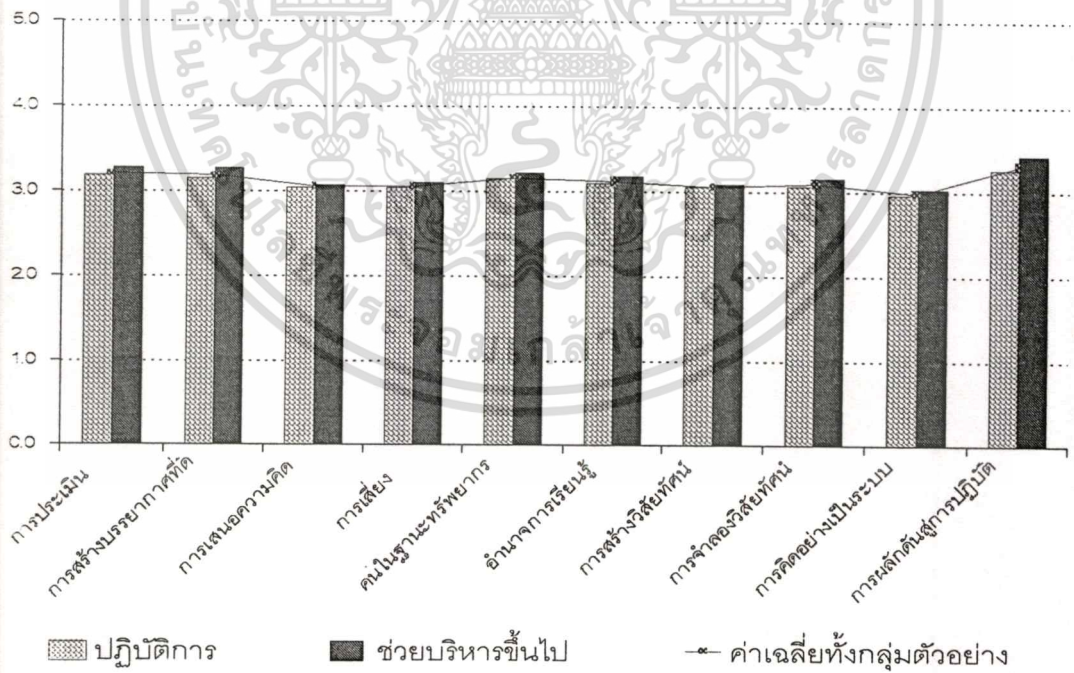
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับคะแนนความเป็น LO



รูปที่ 3.7 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

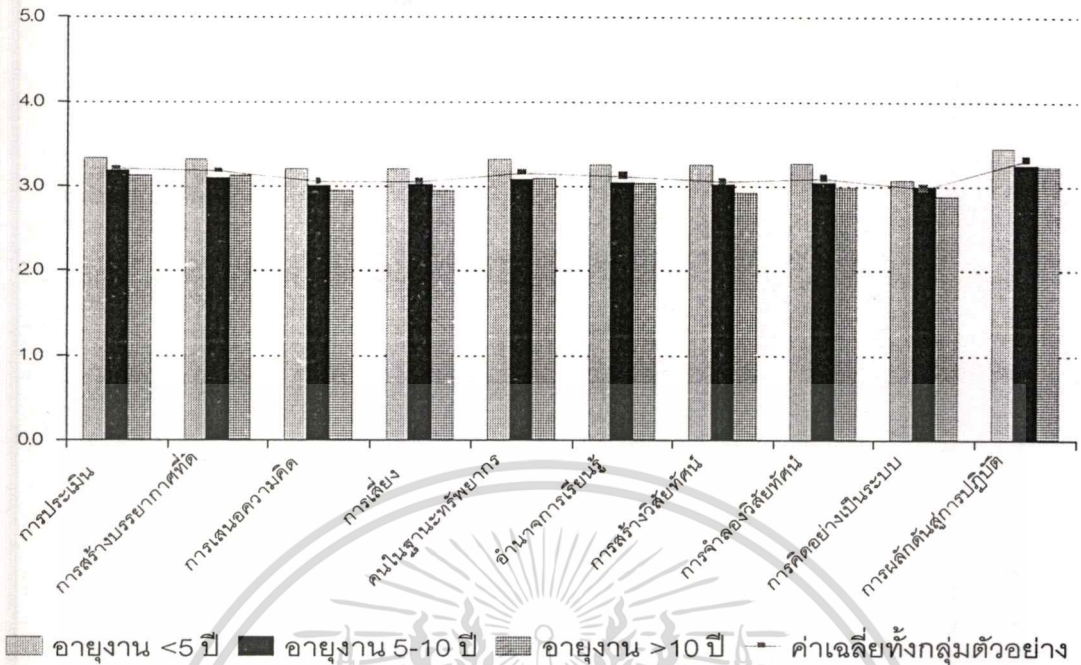
ระดับคะแนนความเป็น LO



รูปที่ 3.8 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับคะแนนความเป็น LO



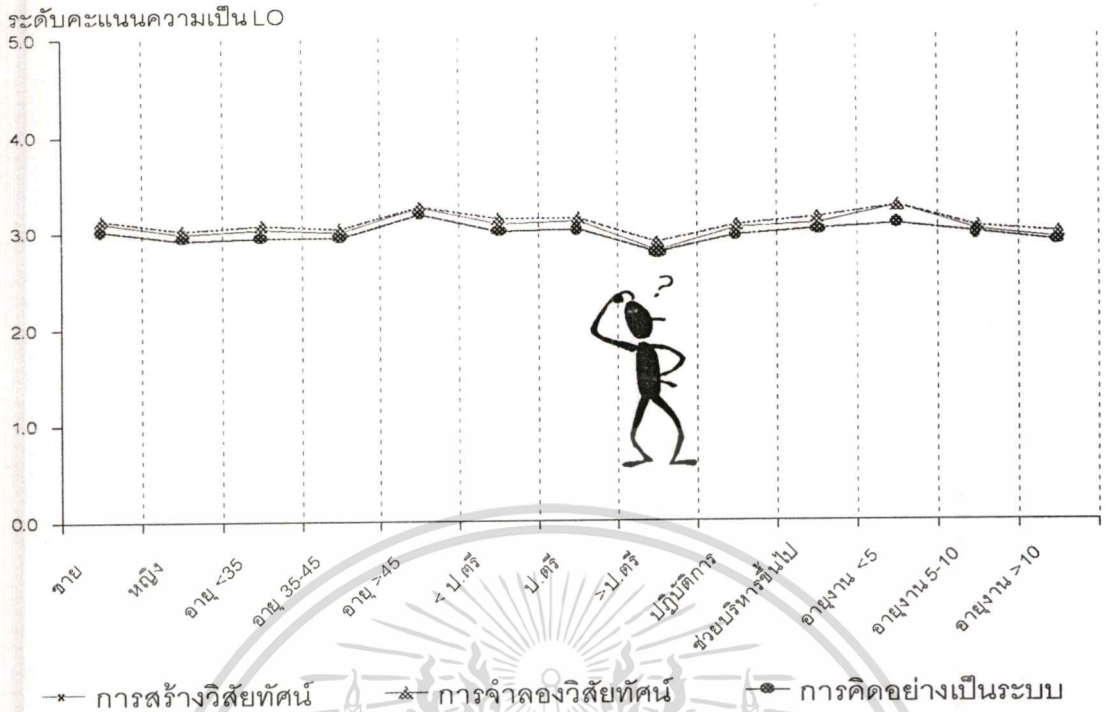
รูปที่ 3.9 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอายุงานที่แตกต่างกัน

3.12.4 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีความเป็น LO อยู่ในช่วง 2.97 – 3.09

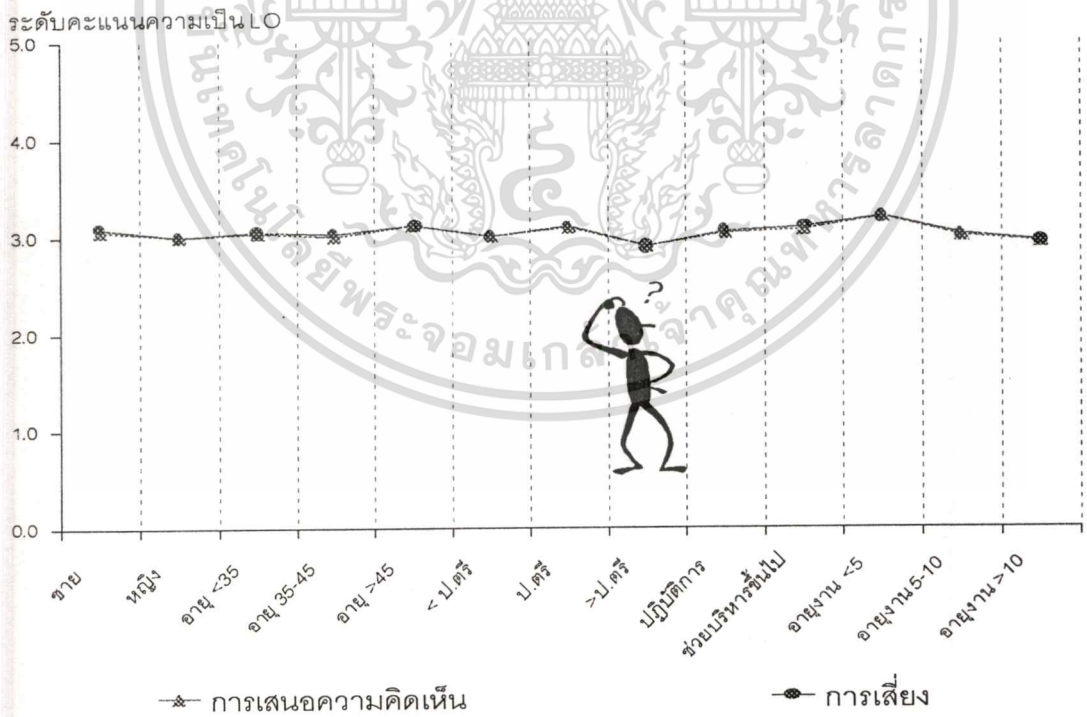
1) กลุ่มด้านที่เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ Kline, P. and Saunders, B. (1993 : 203) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์และการจำลองวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ จากรูปที่ 3.10 พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การจำลองวิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบต่ำกว่าทุกกลุ่มตัวอย่าง

2) กลุ่มด้านที่เกี่ยวกับความเป็นอิสระในการคิดและปฏิบัติ Kline, P. and Saunders, B.(1993 : 203) กล่าวว่า การเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระและการปฏิบัติงานตามที่ตนเองคิดมีความสัมพันธ์ในเชิงส่งเสริมกัน จากรูปที่ 3.11 พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในด้านการเสนอความคิดและการเลี้ยงต่ำกว่าทุกกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 3.10 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้อะหว่างกลุ่มในด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ



รูปที่ 3.11 การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรเรียนรู้อะหว่างกลุ่มในด้านความเป็นอิสระในการคิดและปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล LO ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กับทฤษฎี แนวคิดของการพัฒนาองค์กร LO พบว่า สาเหตุของการพัฒนา LO และกระบวนการพัฒนาองค์กร LO ของบริษัทวิทยุการบินฯ มีความคล้ายคลึงกันพอสมควรกับทฤษฎี และแนวคิดของการพัฒนาองค์กร LO

4.1 การเปรียบเทียบเหตุที่ต้องพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้

จากการเปรียบเทียบสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องพัฒนาสู่การเป็น LO ของบริษัทฯ กับทฤษฎี พบว่าเกิดจากสาเหตุที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

- 1) กระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกถึงกันทุกจุด
- 2) องค์กรต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่ทศวรรษใหม่
- 3) องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 4) การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรข้ามชาติ
- 5) มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
- 6) องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

4.2 การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทร่วมกับทฤษฎี

จากแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 - 8 ที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ซึ่งบริษัทฯ ใช้เป็นหลักในการดำเนินงานมาตั้งแต่ พ.ศ.2537 จนปัจจุบัน ได้ชี้ให้เห็นว่า บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นองค์กรชั้นนำในธุรกิจการบินสากล และได้เลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร LO เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการสร้าง LO ที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการมาแล้ว เมื่อเทียบทฤษฎีพบว่า กระบวนการพัฒนาสู่ LO ของบริษัทฯ มีความใกล้เคียงกับขั้นตอนการสร้าง LO ของ ชวินท์ รัมมพันธ์กุล ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้าง LO ที่ประกอบด้วยวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge ดังแสดงในรูปที่ 2.16

จากรูปที่ 2.16 และการดำเนินการพัฒนาสู่ LO ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ได้เข้าสู่ช่วงต้นของกระบวนการพัฒนาสู่ LO โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ผู้บริหารเริ่มโครงการพัฒนาองค์กรสู่ LO ดังเห็นได้จากการที่บริษัทฯ ได้บรรจุเรื่อง LO ไว้ในแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 – 8 โดยมีการขยายรายละเอียดเพิ่มขึ้นในฉบับที่ 8 (พ.ศ.2542 – 2551) แสดงว่าผู้บริหารบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และมีการดำเนินการมาเป็นลำดับ

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง จากการที่บริษัทฯ ได้กำหนดปัจจัยวัดศักยภาพของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์/การริเริ่ม การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้สิ่งใหม่เกี่ยวกับกับงาน ไว้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของพนักงาน จึงมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความสนใจใฝ่รู้และใส่ใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นวินัยพื้นฐานประการหนึ่งของ LO คือ Personal Mastery

3) การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ของทีม จากการที่บริษัทฯ ได้ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการประกาศแต่งตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.7.4 ส่งผลให้บริษัทฯ เริ่มมีทีมงานที่มีการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับบริหาร อันจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถพัฒนาสู่ LO ได้ทางหนึ่ง

4) มีการปรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ใน พ.ศ.2541 โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ภาค ได้แก่ ภาคความปลอดภัย ภาคธุรกิจ และภาคบริหารและอำนวยการ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัทฯ

5) รูปแบบของสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน จากการที่บริษัทฯ ได้ปรับปรุงรูปแบบของที่ทำงาน เช่น เปิดให้บริการ Internet Station, Computer Room, Sound Lab เป็นต้น ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับหนึ่ง

4.3 การวิเคราะห์การพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ

4.3.1 การวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

จากผลการประเมินความเป็น LO ของบริษัทฯ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการประเมินความเป็น LO ดังแสดงในตารางที่ 3.5 และรูปที่ 3.4 พบว่า

1) ทั้ง 10 ประเด็นของ Ten Step ที่ Kline, P. and Saunders, B. ที่ได้กล่าวไว้ได้รับค่าการประเมินที่ใกล้เคียงกันมาก โดยมีค่าอยู่ในช่วง 2.97 – 3.30 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็น LO ของบริษัทฯ อยู่ที่ 3.11 ซึ่งเมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงบริษัทฯ มีระดับความเป็น LO ปานกลาง

2) จุดแข็งของบริษัทฯ คือ ด้าน "การผลักดันสู่การปฏิบัติ" ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุด คือ 3.3 คะแนน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดตั้งสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ทำให้พนักงานทราบถึงความตั้งใจของบริษัทในการผลักดันสู่ภาคปฏิบัติ

3) จุดอ่อนของบริษัทคือ ด้าน "การคิดอย่างเป็นระบบ" ซึ่งได้รับคะแนนน้อยสุดคือ 2.97 คะแนน ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท ไม่ได้มีการส่งเสริมวินัยด้านนี้ให้กับพนักงานแต่อย่างใด

4) ค่าความแปรปรวนในแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.51 และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ย อยู่ที่ 0.35 ซึ่งสอดคล้องกับที่ทฤษฎีที่กล่าวว่าแบบสอบถามนี้มีความแปรปรวนอยู่พอสมควร

5) พนักงานเพศชายเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานเพศหญิงเล็กน้อย

6) พนักงานที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป เห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

7) พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และน้อยกว่าปริญญาตรี ในขณะที่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO สูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มการศึกษาอื่น

8) พนักงานระดับช่วยบริหารขึ้นไปเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

9) พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน ณ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด น้อยกว่า 5 ปี เห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

10) จากการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีความเป็น LO อยู่ในช่วง 2.97 – 3.09

- กลุ่มด้านที่เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์และการจำลองวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การจำลองวิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบต่ำกว่าทุกกลุ่มตัวอย่าง และความสัมพันธ์ของทั้งสามด้านเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- กลุ่มด้านที่เกี่ยวกับความเป็นอิสระในการคิดและปฏิบัติ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในด้านการเสนอความคิดและการเสี่ยงต่ำกว่าทุกกลุ่มตัวอย่าง

4.3.2 การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กรสู่ LO และผลการประเมินความเป็น LO ของบริษัทฯ ดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT ดังแสดงในรูปที่ 4.1 และมีรายละเอียดดังนี้

1) จุดแข็ง (Strength) มีตัวแปรหลัก ดังนี้

1.1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ผู้อำนวยการกองขึ้นไป ให้การสนับสนุนในการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาพนักงานตลอดจนการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของพนักงานตลอดเวลา

1.2) มีแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ รองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้าง LO

1.3) วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ มีความชัดเจนโดยมีเป้าหมายที่จะเป็นศูนย์กลางการควบคุมจราจรทางอากาศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และการก้าวสู่ธุรกิจการบินข้ามชาติ

1.4) โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการเป็น LO ได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับตั้งแต่แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 จนกระทั่งปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

1.5) การบริการเชิงคุณภาพของ บริษัทฯ ได้ผ่านการรับรองระบบมาตรฐานสากล ISO9000 เข้ามาควบคุมคุณภาพในการผลิตและบริการของบริษัทฯ ซึ่งได้เริ่มใช้ที่กองการผลิตเป็นแห่งแรก และจะขยายไปยังกอง/ศูนย์และสำนักงานต่าง ๆ ต่อไป

2) จุดอ่อน (Weakness) มีตัวแปรหลัก ดังนี้

2.1) บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีภาวะผู้นำที่ดี พนักงานส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าภาวะผู้นำควรมีเฉพาะในระดับบริหารเท่านั้น ดังนั้นพนักงานระดับปฏิบัติการจึงไม่สนใจในการฝึกฝนภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเอง

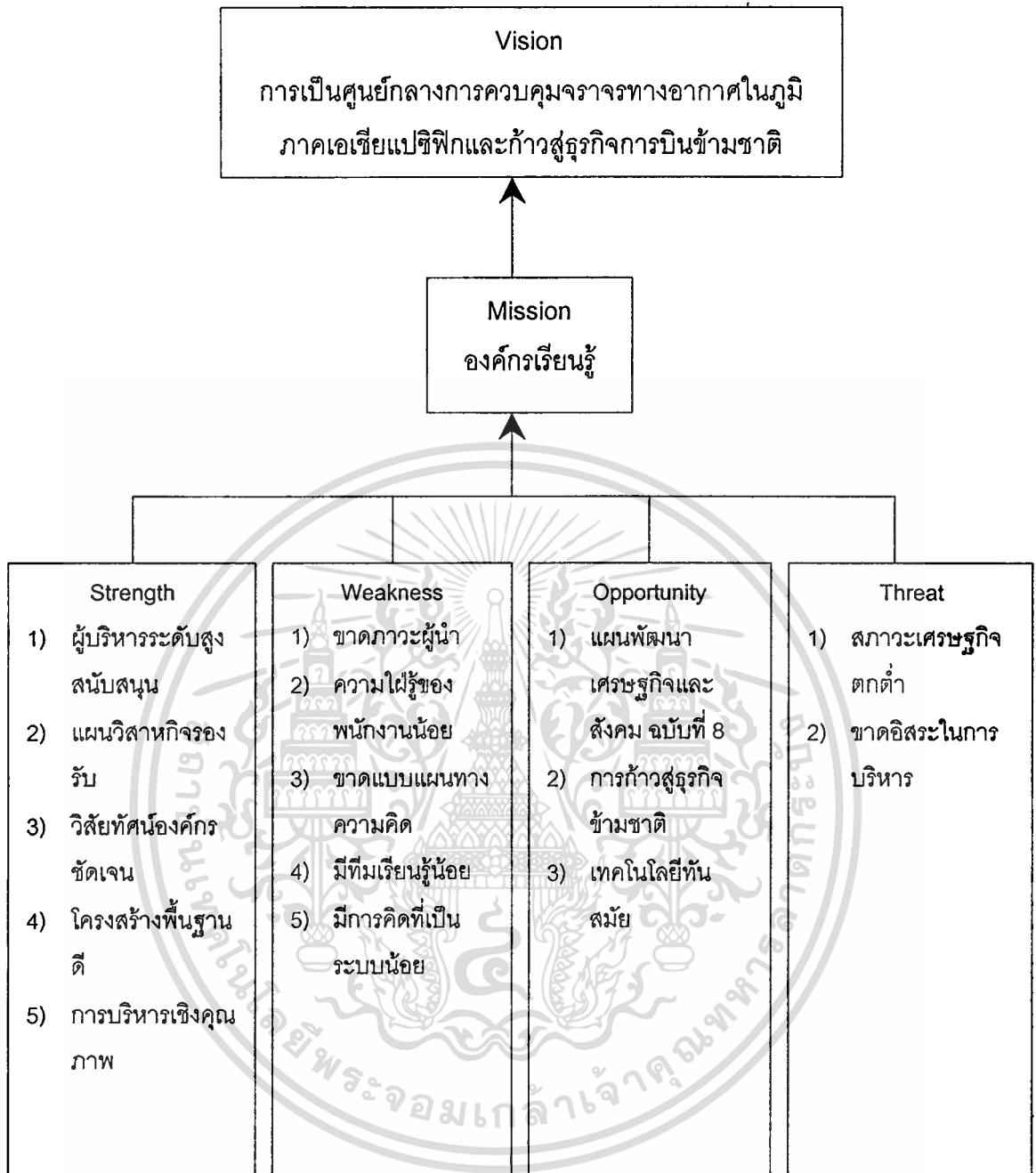
2.2) พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความใฝ่รู้ พบได้จากจำนวนผู้ใช้บริการสื่อการเรียนด้วยตนเองมีน้อย รวมทั้งหลายคนคิดว่าขณะนี้ตนเองอยู่ในช่วงวัยแห่งการทำงานหาเลี้ยงชีพซึ่งได้พ้นวันแห่งการเรียนแล้ว อันทำให้ปิดกั้นในการพัฒนาตนเองในการใฝ่หาความรู้ด้านต่าง ๆ

2.3) บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ที่ดีเนื่องมาจากการขาดความใฝ่รู้ แบบแผนทางความคิดจะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์

2.4) มีทีมเรียนรู้ (Team Learning) เกิดขึ้นน้อยในบริษัทฯ ส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้เฉพาะบุคคลเท่านั้น

2.5) พนักงานส่วนใหญ่ ยังมีการคิดที่เป็นระบบไม่มาก ส่วนใหญ่มีลักษณะการคิดแบบแยกส่วน ไม่ได้มองปัญหาทั้งหมดเป็นภาพรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 4.1 การวิเคราะห์ SWOT การสร้างองค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

3) โอกาส (Opportunity) มีตัวแปรหลัก ดังนี้

3.1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งเป็นแผนหลักในการพัฒนาประเทศ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2) การก้าวสู่ธุรกิจข้ามชาติของบริษัทฯ ทำให้พนักงานของบริษัทฯได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

3.3) บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้งาน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ทำได้ทั่วถึงขึ้น เช่น โครงการ Training by Media ห้อง Sound Lab เป็นต้น

4) อุปสรรค (Threat) มีตัวแปรหลักดังนี้

4.1) สถานะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ จึงต้องมีการปรับลดงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลลง

4.2) การขาดอิสระในการบริหาร เนื่องจากบริษัทฯ ดำเนินงานในรูปของรัฐวิสาหกิจ ทำให้ถูกควบคุมด้วยกลไกของรัฐบาลซึ่งมีผลต่อแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ ที่ต้องเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐบาลที่มอบให้

4.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

1) บริษัทฯ ไม่ได้ทำการสอนศาสตร์ทั้ง 5 หรือวินัย 5 ประการ ของ Senge ซึ่งได้แก่ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2) กิจกรรมและการดำเนินงานของบริษัทฯ ยังไม่มีการส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรมในด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เนื่องจากผลในข้อ (1) ที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ดังกล่าว

3) พนักงานให้ความสนใจในการศึกษาความรู้ด้วยตนเองน้อย ทั้งที่บริษัทฯ มีความพร้อมในเรื่องสื่อการเรียนการสอน สาเหตุประการหนึ่งคือลักษณะนิสัยของคนไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยรักการอ่าน การเรียนรู้ด้วยตนเองมักอ้างว่าไม่มีเวลาทั้งที่องค์กรมีทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้อยู่พร้อม รวมทั้งมีลักษณะนิสัยไม่กล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล

4) ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อความเหมาะสมเกิดจากการพิจารณาของระดับบริหารเพียงฝ่ายเดียว (Top Down) โดยพนักงานระดับล่างไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ทำให้พนักงานขาดความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กร และขาดแรงจูงใจในการเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์มีมติเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรีของคณะศึกษาศาสตร์และศึกษาศาสตร์บัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ประจำปี 2537 และพัฒนาเป็นลำดับจนกระทั่งปัจจุบัน การศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรและอุตสาหกรรมอื่นๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นศูนย์กลางการควบคุมจราจรทางอากาศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและก้าวสู่ธุรกิจการบินข้ามชาติ โดยมีภารกิจ (Mission) ที่ต้องการเป็นองค์กรเรียนรู้ภายในปี พ.ศ.2545

ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯอยู่ในระดับปานกลาง หลังจากได้มีแนวความคิดในการพัฒนาสู่องค์กรเรียนรู้ ในปี พ.ศ.2537 และพัฒนามาเป็นลำดับจนกระทั่งปัจจุบัน โดยมีการเน้นไปที่การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5.1 สรุปการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเรียนรู้ของบริษัทฯ

บริษัทฯมีแนวความคิดในการพัฒนาเป็น LO โดยเริ่มต้นแนวคิดในปี พ.ศ.2537 และมีการดำเนินการมาเป็นลำดับจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ช่วง ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 7 – 8 โดยมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจนกระทั่งปัจจุบัน ดังนี้

- ปี 2538–2539 แต่งตั้งและฝึกอบรมพนักงานแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ HRD Officer
- ปี 2538–2539 จัดฝึกอบรมพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากร
- ปี 2539–2541 จัดหลักสูตรฝึกอบรมความรู้พื้นฐานของพนักงาน
- ปี 2539– 2542 จัดโครงการ Global Competence Project
- ปี 2540 เริ่มต้นโครงการ Training By Media (TBM)
- ปี 2542 –2544 พัฒนาผู้บริหารในฐานะแกนนำการเปลี่ยนแปลง
- ปี 2542 จัดให้มี Intranet และ Cable T.V. ถ่ายทอดการฝึกอบรมที่ส่วนกลาง
- ปี 2542 เปิดให้บริการ Internet Station, Computer room และ Sound Lab
- ปี 2542 จัดทำแผนการพัฒนาระบบ Computer-Based Training (CBT)
- ปี 2543 เปิดให้บริการ Computer Base Training Center
- ปี 2544 ให้บริการ Self Learning Center

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 สรุปผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินฯ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินฯ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.2.1 บริษัทวิทยุการบินฯ ได้ทำการวางแผนและกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2542 – 2551) โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรเรียนรู้ภายในปี พ.ศ. 2545 และมีขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นองค์กรเรียนรู้ดังนี้

1) พัฒนาผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาในด้านการศึกษาของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้ผู้บริหารมีความสามารถสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานยุคใหม่ และเป็นแกนนำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลในงาน

2) พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบุคลากรในระดับสากล ให้ได้จำนวนเพียงพอต่อภารกิจ โดยการฝึกอบรม ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และเพิ่มพูนประสบการณ์ด้วยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น รวมทั้งการอบรมและดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

3) ปรับปรุงการนำเสนอ Training By Media และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นสื่อในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองของพนักงาน

4) ส่งเสริมการศึกษาของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี และพนักงานในระดับช่วยบริหารให้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

5.2.2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ Kline,P. และ Saunders,B. เพื่อวัดระดับความเป็น LO ทั้ง 10 ด้านของบริษัทฯ พบว่ามีค่าเฉลี่ยความเป็น LO เท่ากับ 3.11 เมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ และเมื่อทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความเป็น LO ในแต่ละด้าน พบว่าผลลัพธ์ที่ได้สะท้อนให้เห็นปัญหาและอุปสรรคของการสร้าง LO ดังต่อไปนี้

1) ความเป็น LO ทั้ง 10 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.97 – 3.30 เมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ปานกลางทุกด้าน และเมื่อเทียบกับเวลาที่ได้เริ่มดำเนินการสร้าง LO ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรเรียนรู้ในปี พ.ศ.2545 แล้วแสดงให้เห็นว่าผลที่ได้ไม่น่าพึงพอใจ และใช้เวลาไม่คุ้มค่างกับผลที่ได้รับ

2) ความเป็น LO ในด้านการผลักดันสู่การปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ด้านการผลักดันสู่การปฏิบัติในระดับปานกลาง แสดงว่าบริษัทฯ ยังไม่มีการผลักดันจากทฤษฎีที่อบรมไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3) ความเป็น LO ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 เมื่อแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความเป็น LO จะอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึงมีระดับความเป็น LO ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในระดับปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าความเป็น LO ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่ต้องการการแก้ไขมากที่สุด

4) ความเป็น LO ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำที่บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.97 – 3.09 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ การเสนอความคิดเห็น การเผชิญความเสี่ยง และการจำลองวิสัยทัศน์

5.3 อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เปรียบเทียบความเป็น LO ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่างกันพบข้อน่าสังเกตดังต่อไปนี้

1) กลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีเห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็น LO มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มนี้เปรียบเทียบกับองค์กรในปัจจุบัน กับรูปแบบขององค์กรในอดีต ที่มีความยืดหยุ่นต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบขององค์กรปัจจุบันซึ่งมีการปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงเห็นว่ามีความเป็น LO สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น

2) จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ กับพนักงานระดับช่วยบริหารขึ้นไป พบว่าพนักงานระดับช่วยบริหารขึ้นไปเห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็น LO สูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในทุกด้าน อาจแสดงให้เห็นว่า ระบบการถ่ายทอดแนวคิด และวิสัยทัศน์ของระดับบริหารขององค์กรไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้ทัศนคติของพนักงานทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน

3) จากการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างในด้านระดับการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็น LO น้อยกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและกลุ่มที่มีการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี อาจเนื่องมาจากการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีช่วยให้พนักงานรับรู้สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรของตนเอง และสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกได้ชัดเจนขึ้น ทำให้เข้าใจเป้าหมายและลักษณะของ LO ที่บริษัทฯ ควรจะเป็นได้ดีกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ผู้ที่มีอายุงาน ณ บริษัทวิทยุการบินฯ น้อยกว่า 5 ปี เห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จากการศึกษาพบว่าบริษัท มีจุดแข็งในด้านการผลักดันสู่ภาคปฏิบัติซึ่งมีความเป็นรูปธรรมสูง และมีจุดอ่อนในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานจึงสามารถรับรู้สิ่งที่เป็นรูปธรรมได้รวดเร็วกว่าส่วนที่เป็นนามธรรมที่ต้องอาศัยเวลาในการรับรู้มากขึ้น

5) จากการเปรียบเทียบกลุ่มพนักงานอายุงานที่แตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีอายุงาน ณ บริษัทวิทยุการบินฯ น้อยกว่า 5 ปี เห็นว่าบริษัท มีความเป็น LO ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปในทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการเปรียบเทียบความเป็น LO ระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกัน และกลุ่มที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 52.63 มีอายุอยู่ในช่วงน้อยกว่า 35 ปี มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันคือ ร้อยละ 37.70 มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 49.18 มีอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี และร้อยละ 13.11 มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบผลระหว่าง 2 กลุ่มปัจจุบันนี้ได้
- มีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ได้รับการโอนย้ายมาจากกรมการบินพาณิชย์มีอายุงานในบริษัทวิทยุการบินฯ น้อยกว่า 5 ปี แต่มีตำแหน่งงานและอายุแตกต่างกัน
- พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.23 ของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด ถือว่าเป็นสัดส่วนที่ไม่มากนักจึงมีผลไม่มากต่อความแตกต่างด้านความคิดเห็นของกลุ่มที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าบริษัทวิทยุการบินฯ มีความเป็น LO ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ ถือว่าการสร้าง LO ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่จะสร้างบริษัทวิทยุการบินฯ ให้เป็นองค์กรเรียนรู้ภายในปี พ.ศ. 2545 แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคคือ

1) บริษัทฯ ควรเร่งดำเนินการสอนศาสตร์ทั้ง 5 หรือวินัย 5 ประการ ของ Senge ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

2) บริษัทฯ ควรเร่งสร้างวินัยอีก 3 ประการที่เหลือให้กับพนักงานในองค์กร คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) และความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถยกระดับการเป็น LO ได้เร็วขึ้น และการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างวิสัยทัศน์ และการจำลองวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและส่งเสริมให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบจะต้องสร้างไปพร้อมๆ กันไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้เกิดการเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ และสนับสนุนให้พนักงานกล้าเผชิญความเสี่ยงในการทดลองนำแนวคิดและวิธีการใหม่มาใช้

3) บริษัทฯ ควรนำเครื่องมือในการบริหารงานอื่นเข้ามาช่วยให้เกิดการบริหารงานคุณภาพเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร เช่น TQM ระบบการบริหารงานแบบ Six Sigma

5.5 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน กับระดับความเป็น LO ของบริษัทฯ รวมถึงสาเหตุของกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีที่ให้ค่าระดับคะแนนความเป็น LO ต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ในด้านของการคิดอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งศึกษาถึงแนวทางในการสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดที่เป็นระบบ และมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย. 2544. สถิติการบิน [Online]. Available :
<http://www.ic.aerothai.or.th/stat/stat.html>.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :

สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิณสวัสดิ์ ปัญญามาก. 2543. "การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย."

ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พีรวัส จารุดุล. 2542. "การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน." เอกสารงานวิจัย
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มินทร์ อิงค์ธเนศ. 2543, 20 พฤศจิกายน. "5 ปัจจัยเพื่อพิชิตใจบุคลากร." กรุงเทพฯธุรกิจ.
หน้า 14.

ลีอชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2541. การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย. 2538. "ทรัพยากรบุคคลกลยุทธ์ในการพัฒนาแบบยั่งยืน." หนังสือที่ระลึก
ประจำปี 2538 เล่ม 12. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานก.พ.

วีรวัดณ์ ปันนิตามัย. 2543. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : อีรป้อมวรรณกรรม.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2541ก. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2541ข. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุนทร มหาสวัสดิ์. 2542. "แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้." เอกสารการศึกษาส่วนบุคคลโครงการ Global Competence Project.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.

สุภาภรณ์ มั่นศิลป์. 2542. "การพัฒนาบุคคลากรของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด."
เอกสารการศึกษาส่วนบุคคลโครงการ Global Competence Project. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยและวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.

สุทิน แป้งหอม. 2542. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความก้าวหน้าของบริษัทวิทยุการบิน
แห่งประเทศไทยจำกัด." เอกสารการศึกษาส่วนบุคคลโครงการ Global Competence
Project. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุริยัน ทองธำรง. 2542. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้"
เอกสารการศึกษส่วนบุคคลโครงการ Global Competence Project. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยและวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.
- อนุกุล สุจริตสัญญาชัย. 2542. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรเรียนรู้." เอกสารการศึกษา
ส่วนบุคคลโครงการ Global Competence Project. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย.

- Daft, R.L. 1998. *Organization Theory and Design*. Ohio : South-Western.
- Kim, D.H. 1993. The link between individual and organization learning : Management
review
- Kline, P. and Saunders, B. 1993. *Ten Steps to a Learning Organization*.
Virginia : Great Ocean.
- Marquardt, M.J. 1995. "Building a Global Learning Organization : Lessons from the
world's top corporations." *Industry&Higher Education*. 9(4) : 217 – 226.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York : McGraw-Hill
- Marquardt and Reynolds. 1994. *The Global Learning Organization*. New York : IRWN
- Otala, M. 1995. "The learning organization : Theory into practice." *Industry & Higher
Education*. 9(3) : 157 – 164.
- Pedler et. al. 1997. *The Learning Company*. London : McGraw-Hill.
- Senge,P. 1990. *The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization*.
New Your : Doubleday.
- Thompson, J.W. 1995. "The Renaissance of The Learning in Business." *Learning
Organization : Developing Cultures For Tomorrow Workplace*. New York :
Productivity Press Inc.
- Wick, C.W. and Leon, L.S. 1993. *The learning edge : How smart managers and smart
companies stay ahead*. Willington Delaware : McGraw – Hill.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกรายละเอียดลงในช่องว่าง ตามข้อมูลของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 35 ปี 35 – 45 ปี มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระดับตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับช่วยบริหาร
 ฝ่ายจัดการ
5. หน่วยงานสังกัด.....
6. อายุงาน ณ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อ (ทั้ง 36 ข้อ) แล้วประเมินว่าระดับคะแนนใดใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงในบริษัทของท่านในปัจจุบันมากที่สุด โดย ✓ ลงในช่องให้คะแนน

- | | | |
|----------|---|-------------------------------|
| ให้คะแนน | 1 | ในกรณีที่ไม่เป็นเช่นนั้นเลย |
| | 2 | ในกรณีที่เป็นบ้างเล็กน้อย |
| | 3 | ในกรณีที่เป็นเช่นนั้นปานกลาง |
| | 4 | ในกรณีที่เป็นเช่นนั้นมากพอควร |
| | 5 | ในกรณีที่เป็นเช่นนั้นมาก |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	สภาพความเป็นจริงในบริษัทของท่านในปัจจุบัน	1	2	3	4	5
1	พนักงานรู้สึกมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณได้เรียนรู้					
2	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงาน ข้อผิดพลาดนั้นจะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์					
3	มีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ					
4	มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดหลากหลาย มีการอภิปรายที่เปิดเผยและสร้างสรรค์					
5	การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะได้รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อสำเร็จ รวมทั้งใช้เป็นวิธีการในการทำงาน					
6	ความผิดพลาดจะถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเจริญเติบโตที่สร้างสรรค์ทั่วทั้งระบบ					
7	มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิม ด้วยการทดลองวิธีการจัดระบบและการบริหารงานแบบใหม่					
8	การบริหารงานเป็นไปอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการเสี่ยงเป็นครั้งคราว					
9	คุณภาพของการทำงานในบริษัทได้รับการปรับปรุง					
10	มีการกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในบริษัท ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
11	มีการออกแบบบริษัทให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสร้างการเรียนรู้					
12	มีการกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทั่วทุกระดับในบริษัท ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหาร ผู้ปฏิบัติ หัวหน้างาน หรือลูกค้า					
13	พนักงานในบริษัทมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตนและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น					
14	มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ "บทเรียนที่ได้รับ" ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการจัดการระบบงานที่ยั่งยืนเฉพาะเจาะจง					
15	มีการยกเลิกการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย เป็นอุปสรรคต่อความเจริญเติบโตของพนักงานและบริษัท โดยแทนที่ด้วยระบบและโครงสร้างที่ใช้การได้					
16	มีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
17	พนักงานแต่ละคนสามารถกำหนดความต้องการเรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาของตนได้อย่างเฉพาะเจาะจงแน่นอนในแต่ละปี					
18	พนักงานทุกระดับจะได้รับการวางแผนชี้แนะให้ได้รับการฝึกอบรมและมีโอกาสเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท					
19	มีการจัดให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้เข้าใจงานของหน่วยอื่น ซึ่งแตกต่างกัน แต่มีความสำคัญเท่ากัน					

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรณีไปใช้

ข้อ	สภาพความเป็นจริงในบริษัทของท่านในปัจจุบัน	1	2	3	4	5
20	พนักงานระดับผู้ช่วยบริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั่วทั้งบริษัท					
21	สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย ถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้					
22	พนักงานต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและของบริษัท					
23	ระบบ โครงสร้าง นโยบายและขั้นตอนการทำงานได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ และสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกบริษัท					
24	ในปัจจุบันถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมของบริษัทจะซับซ้อน สับสนและมีความเคลื่อนไหว แต่ก็ไม่มากจนรับมือไม่ได้					
25	มีความเครียดในระดับที่ควบคุมได้ และส่งผลดีต่อบริษัทในการกระตุ้นการเรียนรู้					
26	ได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปลูกฝังในเรื่องการเรียนรู้					
27	เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป ถึงความแตกต่างระหว่างการสอน การศึกษา และการอบรม กับการเรียนรู้ (การสอน การศึกษาและการอบรม อาจเกิดขึ้นโดยไม่เกิดการเรียนรู้)					
28	พนักงานได้รับการกระตุ้นและมีทรัพยากรเพียงพอที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง					
29	มีโครงการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ที่จะเตรียมพนักงานระดับช่วยบริหารเกี่ยวกับบทบาทใหม่ในฐานะครู ผู้นำ และผู้สอนงาน					
30	พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารและพัฒนาการเรียนรู้โดยรวม โดยคำนึงถึงความแตกต่างในการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
31	ฝ่ายบริหารตระหนักถึงความแตกต่างในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ว่าแต่ละบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาด้วยเทคนิคและวิธีการที่ต่างกันไป					
32	ได้มีการกำหนดเวลาไว้เพียงพอเพียงในการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้พนักงานมีเวลาดึงตัวออกจากงานประจำ และคิดทบทวนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในบริษัท					
33	มีการกำหนดทิศทางและทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถาวรและมีความหมาย					
34	ทีมงานได้รับการยกย่องและรางวัลเมื่อได้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และใช้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน					
35	ฝ่ายบริหารมีทักษะในการเก็บข้อมูล และพัฒนาความสามารถของตนเองที่จะดำเนินการกับสถานการณ์ทางการบริหารที่ปรับเปลี่ยนและท้าทาย					
36	ฝ่ายบริหารสร้างขีดความสามารถในตัวพนักงานให้เป็นผู้ที่พัฒนาตนเอง และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามนี้ (สุชีลินทร์ เชื้อสกุลรุ่งเรือง : คม/คป)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEARNING ORGANIZATION ASSESSMENT

Using the response options below, write in the blank before each statement the number which best describes your answer.

Response Options: 1 = Not at all

2 = To a slight extent

3 = To a moderate extent

4 = To a great extent

5 = To a very great extent

The current reality in my organization is that:

- ___ 1. People feel free to speak their minds about what they have learned.
There is no fear, threat or repercussion for disagreeing or dissenting.
- ___ 2. Mistakes made by individuals or departments are turned into constructive learning experiences.
- ___ 3. There is a general feeling that it's always possible to find a better way to do something.
- ___ 4. Multiple viewpoints and open productive debates are encouraged and cultivated.
- ___ 5. Experimentation is endorsed and championed, and is a way of doing business.
- ___ 6. Mistakes are clearly viewed as positive growth opportunities throughout the system.
- ___ 7. There is willingness to break old patterns in order to experiment with different ways of organizing and managing daily work.
- ___ 8. Management practices are innovative, creative, and periodically risk-taking.
- ___ 9. The quality of work life in our organization is improving.
- ___ 10. There are formal and informal structures designed to encourage people to share what they learn with their peers and the rest of the organization.
- ___ 11. The organization is perceived as designed for problem-solving and learning.
- ___ 12. Learning is expected and encouraged across all levels of the organization: management, employees, supervision, union, stockholders, customers.
- ___ 13. People have an overview of the organization beyond their specialty and function, and adapt their working patterns to it.

- ___ 14. "Lessons Learned" sessions are conducted so as to produce clear, specific and permanent structural and organizational changes.
- ___ 15. Management practices, operations, policies and procedures that become obsolete by hindering the continued growth of people and the organization are removed and replaced with workable systems and structures.
- ___ 16. Continuous improvement is expected and treated receptively.
- ___ 17. There are clear and specific expectations of each employee to receive a specified number of hours of training and education annually.
- ___ 18. Workers at all levels are specifically directed towards relevant and valuable training and learning opportunities --- inside and outside the organization.
- ___ 19. Cross-functional learning opportunities are expected and organized on a regular basis, so that people understand the functions of others whose jobs are different, but of related importance.
- ___ 20. Middle managers are seen as having the primary role in keeping the learning process running smoothly throughout the organization.
- ___ 21. The unexpected is viewed as an opportunity for learning.
- ___ 22. People look forward to improving their own competencies as well as those of the whole organization.
- ___ 23. The systems, structures, policies and procedures of the organization are designed to be adaptive, flexible, and responsive to internal and external stimuli.
- ___ 24. Presently, even if the environment of the organization is complicated, chaotic, and active, nevertheless it is not on overload.
- ___ 25. There is a healthy, manageable level of stress that assists in promoting learning.
- ___ 26. Continuous improvement is practiced as well as preached.
- ___ 27. The difference between training/education and learning is clearly understood. (Training and education can be so conducted that no learning takes place.)
- ___ 28. People are encouraged and provided the resources to become self-directed learners.
- ___ 29. There is a formal, on-going education program to prepare middle managers in their new roles as teachers, coaches and leaders.

- ___ 30. Recognition of your own learning style and those of co-workers is used to improve communication and over-all organizational learning.
- ___ 31. Management is sensitive to learning and development differences in their employees, realizing that people learn and improve their situations in many different ways.
- ___ 32. There is sufficient time scheduled into people's professional calendars to step back from day-to-day operations and reflect on what is happening in the organization.
- ___ 33. There is direction and resource allocation planned to bring about meaningful and lasting learning.
- ___ 34. Teams are recognized and rewarded for their innovative and paradigm-breaking solutions to problems.
- ___ 35. Managers have considerable skills for gathering information and developing their abilities to cope with demanding and changing management situations.
- ___ 36. Managers enable their staffs to become self-developers, and learn how to improve their performance.

EVALUATING THE RESULTS

The results of the *Learning Organization Assessment* can be compiled, analyzed, and used in several ways. The quickest is a simple results average, dividing the sum of all the ratings by 36, the number of statements. This average indicates, on a scale of 1-5, the degree to which the respondent believes his or her organization possesses the characteristics of a Learning Organization.

However, it is our experience — and the premise of this book — that a Learning Organization has certain mutually interdependent attributes which can be identified, and can be developed step by step. With that in mind, we have constructed a *Matrix* (see pages 44-45) which suggests how the issues raised in the Assessment are related to the Ten Step process leading to the emergence and success of a Learning Organization.

USING THE MATRIX

We have not attempted to make the *Learning Organization Assessment Matrix* a precise instrument.⁶ That would not be possible in such a short space, and with so much room for individual variations in responding

be addressed by any group on its way to becoming a Learning Organization. Second, it shows which of the Ten Steps applies to the issues raised by each statement (and where, in this book, the reader can find material relevant to those issues). Again, this should not be interpreted in a cut and dried manner, because the Steps are all interdependent, and cannot be fully implemented in isolation from each other. Third, the results suggest where the organization (as currently viewed by individuals or groups within or outside it) is currently weak or strong, and which of the Ten Steps may be particularly useful to it. Applied again at a later date, the *Matrix* can serve as a yardstick for measuring changes over time.

With these qualifications in mind, the reader can take the *Matrix* as a preview and a pointer to some of the highlights of the Ten Step process. Filling it out is a simple matter: enter in the white boxes to the left of each of the 36 items from the *Assessment* the rating for that item (as scored by an individual, a sub-group, or the organization as a whole). The same score is to be entered in each white box to the left of that item. For instance, if the response was "3" on the first item, a "3" would be entered in the columns under Steps 3 and 4. The respondent's assessment of the organization's rating for each of the Ten Steps is found by totalling the sum of the numbers in each vertical column and dividing it by the number of white boxes in that column.

LEARNING FROM THE DIFFERENCES

As we said earlier, it is to be expected that the culture of the organization will be assessed differently by different groups and members of the organization. That is actually one of the most important benefits of the Assessment. The differences in perception can be as significant as the perceptions themselves, for they offer sharp insights into what is really going on in the organization — insights that can be the foundation for new growth and strength.

Suppose, for example, the Assessment shows that top executives believe people are free to speak their minds, and other employees believe that in doing so they are putting themselves at risk (item 1). Without being melodramatic about it, it's not hard to see how such a difference of opinion could drastically undermine morale and productivity. This disagreement presents the organization as a whole with a valuable opportunity to clarify its policies and its priorities, and to make sure they are understood and shared from top to bottom.

It is also not necessary or even feasible to agree on a complete set of goals before setting out to realize some goals that are widely endorsed. It is possible to make many effective changes in an organization without having established the final vision that everyone is expected to share. Nearly all organizations are seeking to develop many general qualities, such as better communication and teamwork, that do not require a fully developed vision to be perceived as beneficial.

However, what is critical to the development of a Learning Organization at this stage is focusing not on the cures, but on the diagnosis. When there is wide agreement and clarity about the assessment, the organization is ready to proceed to Step Two.



be recognized, in order that their implications can be explored for the benefit of the organization. This is in fact a vital part of the learning that will transform it into a Learning Organization. The Assessment can answer essential questions, and raise some new ones:

What is the spread of attitudes throughout all members of the organization on each issue in the questionnaire?

How does that spread shift as we move from top management to middle management to white collar workers to blue collar workers to customers and to vendors? Also, how does it differ among the various divisions and functions in the organization?

Where are the points of greatest difference between these groups, and what can we learn from these differences?

PUBLISHING THE RESULTS

When the results of the Assessment have been obtained, they can then be published so that this information is clearly stated and widely understood. In addition, a summary report may be published that captures the essence of the cultural information revealed, and all members of the organization can then be assessed again to determine the degree of their accord with the summary report.

We've found it a good practice not only to publish the report, but to have outside consultants present it to the entire organization or division in such a way that questions and comments are invited after each section is read. This not only clarifies possible misunderstandings, but makes everyone in the organization feel more actively a part of the assessment process.

A REPORT ON THE DESIRED LEARNING CULTURE

The results of the Assessment can be used to powerful effect even before consensus is reached on all issues arising from it. For example, if there's a widespread belief that the current culture does not sufficiently support risk-taking, then a report could be published dealing with this issue head on, committing the new learning culture to make risk-taking easier at every level of the enterprise. Focusing on areas of agreement, while suspending for the time too much discussion of disagreement, may help to bring people together towards common goals.

The report need not spell out a plan to reach the goal. When President Kennedy said we'd land on the moon within the decade, he didn't presume to know how we'd do it. If the goal is definitely clear, and shared by the whole organization, the means can be developed later.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEARNING ORGANIZATION

ASSESSMENT MATRIX

- STEPS:**
1. Provide Positive Assessment
 2. Safe Thinking
 3. Flex Thinking
 4. People as Resources
 5. Keep the Vision
 6. Model the Vision
 7. Systems Thinking
 8. Get Show On The Road
 - 9.
 - 10.

Enter Assessment Rating for Each Item	ASSESSMENT ITEMS									
	1. People speak their minds									
	2. Learn from mistakes									
	3. People see better ways									
	4. Different views encouraged									
	5. Experimentation encouraged									
	6. Mistakes are opportunities									
	7. Willing to try new ways									
	8. Management takes risks									
	9. Work life improving									
	10. Learn from each other									
	11. Structured for learning									
	12. Learn across all levels									
	13. Awareness beyond speciality									
	14. "Lessons learned" sessions									
	15. Obsolete practices replaced									
	16. Improvement expected									
	17. Employees training expected									
	18. All get relevant training									

The Learning Organization Assessment Matrix can be filled in after the Learning Organization Assessment on pages 38-40 has been completed. Enter in the white boxes to the left of each of the 36 items the rating for that item (as scored by an individual, a sub-group, or the organization as a whole). The same score is to be entered in each white box to the left of that item. For

Enter Assessment Rating for Each Item	ASSESSMENT ITEMS									
	19. Cross-functional learning									
	20. Middle managers' key role									
	21. Learn from unexpected									
	22. Eagerness to improve									
	23. Systems are flexible									
	24. Not overloading									
	25. Stress is manageable									
	26. Improvement not just talk									
	27. Training may not = learning									
	28. Learners self-directed									
	29. Middle managers prepared									
	30. Learning styles recognized									
	31. Learning differences respected									
	32. Time for reflection									
	33. Resource for learning									
	34. Teams rewarded									
	35. Managers cope with change									
	36. Staff enabled to improve									
	Total Overall Score									
(10)	(11)	(15)	(13)	(14)	(19)	(6)	(9)	(9)	(7)	
	Results Average									

instance, if the response was "3" on the first item, a "3" would be entered in the columns under Steps 3 and 4. The respondent's assessment of the organization's overall rating for each of the Ten Steps is found by totaling the sum of the numbers in each vertical column and dividing it by the number of white boxes in that column.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข.

ประกาศต่าง ๆ เรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



บริษัท วิทยุคอมมิวนิเคชั่นแห่งประเทศไทย จำกัด

เอกสารแนบรายชื่อเอกสาร

ปี ๒๕๖๒/๒๕๖๓

๘ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติโครงการ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)”

เรียน ผอ. กสท.

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)”

- เอกสารแนบ 1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารตั้งแต่ ปี 2538-2541 จำนวน 1 แผ่น
- 2. แผนปฏิบัติการ จำนวน 2 แผ่น

ตามที่ได้อบรมวิทยากรให้กระผม นายทรงยศ วีระะชีวะกุล, นายสุวิทย์ ภูมิรินทร์ และ นายกุศล พูลศิริ ดำเนินการจัดทำโครงการ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” ตามแผนวิสาหกิจซึ่งได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นแกนนำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลในงานร่วมกัน โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2540 และได้ผลเต็มที่ในปี 2542 นั้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้รับผิดชอบได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการในการจัดทำโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาจากความหมาย บทบาท เป้าหมาย สมรรถิฐานและคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำของการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (a Result-Oriented) สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ โดยมีพลังความมุ่งมั่นเป็นตัวเกื้อหนุนสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents' Roles)

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงบทบาทต่างๆ กัน คือ บทบาทของการเป็นนักวิจัย เป็นผู้ให้การฝึกอบรม เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เป้าหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Goal)

ในการพัฒนาผู้บริหาร ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายที่สำคัญคือการมุ่งส่งเสริมพัฒนาความรู้ของฝ่ายจัดการ เปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ พฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายบริหารด้วยกันและระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำด้านธุรกิจ การบินในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

/ในการ...

ในการพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการดำเนินการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้มีการตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้คือ ในแต่ละองค์การ ผู้นำขององค์การเป็นผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การ ต่างๆ เป็นอย่างมาก อิทธิพลที่ผู้นำเหล่านี้ที่มีต่อสมาชิกขององค์การน่าจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์และหัดมาต่อองค์การได้ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาองค์การ

จากความหมาย บทบาท เป้าหมาย และสมมติฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้อุบัติการณ์ที่ตนมีอำนาจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีคุณสมบัตินี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการพัฒนาองค์การ
3. เป็นผู้ที่ตระหนักในบทบาทภาระหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องของแรงกระตุ้นพลัง ข้อจำกัดต่างๆ ความลำเอียง ค่านิยมและผลของความรู้สึกเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตามมา
4. เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การจูงใจ หลักการเรียนรู้ และหลักการพัฒนา
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการวิเคราะห์วิจัยและการประเมินผล
6. เป็นผู้ที่พร้อมด้วยคุณธรรม

แนวทางการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านวิชาการต่างๆ ทั้งขณะในการบริหาร อำนาจและบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ เพื่อที่จะได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้กับการพัฒนาพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหารของบริษัทฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนทัศนคติและประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหาร โดยมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ มาโดยตลอด ดังนั้นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการได้สรุปแนวทางในการดำเนินการโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1. การฝึกอบรมภาคทฤษฎี

การฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้วิชาการด้านใดบ้าง โดยพิจารณาถึงหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการไปแล้วระหว่างปี 2538 - 2541 (เอกสารแนบ 1) และมีเนื้อหาวิชาใดที่บริษัทฯ ยังไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสรุป คือ พฤติกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการบริหารความขัดแย้ง โดยจัดอบรม ตามรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร (3 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง)
- 1.2 ความรู้ด้านการพัฒนาองค์กร (3 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง)
- 1.3 ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร (1 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 3 ชั่วโมง)
- 1.4 ความรู้ด้านการบริหารความขัดแย้ง (1 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 3 ชั่วโมง)

สำหรับหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมได้แนบมาพร้อมกับเอกสารโครงการด้วยแล้ว ในการฝึกอบรมภาคทฤษฎีได้กำหนดจัดฝึกอบรมสัปดาห์ละ 1/2 วัน (เฉพาะวันจันทร์ เวลา 09.00 - 12.00 น.)

2. การสัมมนา

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ รุ่งทั้นให้ฝ่ายบริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมระดมความคิดและกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรต่อไป โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินการดังนี้

ครั้งที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร : แนวคิดและวิธีดำเนินการ

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งทั้นให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมระดมสมองในการกำหนดแผนการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1.) วิทยากรนำการสัมมนาเรื่องบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนงาน กำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการ
- 2.) จัดแบ่งกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 12 คน
- 3.) ผู้บริหารร่วมระดมสมองในการจัดทำแผนงาน
- 4.) ผู้บริหารนำเสนอแผนงานต่อวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา
- 5.) วิทยากรและผู้เข้าร่วมการสัมมนา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินการตามแผน
- 6.) จบการสัมมนา

หลังจากจบการสัมมนาผู้บริหารจะต้องกลับไปร่วมจัดทำแผนงานตามที่ได้นำเสนอให้สมบูรณ์และดำเนินการทำตามแผน

ครั้งที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ : ปัญหาและอุปสรรค

การนำเสนอแผนงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารได้นำเสนอแผนงานที่ได้จัดทำขึ้นต่อวิทยากรและผู้เข้าร่วมการสัมมนาโดยจะมีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของแผนงานร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- 1.) วิทยากรกำหนดประเด็นการนำเสนอแผนงาน
- 2.) ผู้เข้าร่วมสัมมนานำเสนอแผนงานต่อวิทยากรและผู้เข้าร่วมการสัมมนา
- 3.) วิทยากรและผู้เข้าร่วมการสัมมนาวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของโครงการร่วมกัน

หลังจาก...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลังจากการนำเสนอแผนงานเสร็จสิ้นแล้วผู้บริหารจะต้องกลับไปปรับปรุงแผนงานที่ได้นำเสนอต่อวิทยาการและผู้เข้าร่วมสัมมนาทำอื่นใดให้เสร็จสิ้นและนำกลับไปดำเนินการ เพื่อจะนำข้อมูลมานำเสนออีกครั้ง โดยมีระยะเวลา 3 เดือน

ครั้งที่ 3 การสัมมนาเชิงวิชาการ : กรณีศึกษา “การพัฒนากลยุทธ์การโดย (Change Agent)”

การนำเสนอแผนงานต่อผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารที่ได้ร่วมจัดทำแผนงาน ได้นำเสนอแผนการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานที่มีความสนใจได้เข้าร่วมรับฟังการนำเสนอ ทั้งนี้เนื่องจากการนำแผนงานที่ได้จัดทำไว้ไปปฏิบัติจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บริหาร

ในการดำเนินการโครงการดังกล่าวข้างต้น ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการรวมทั้งสิ้น 11 เดือน โดยกำหนดจัดฝึกอบรมภาคทฤษฎีในวันจันทร์ (09.00-12.00น.) สำหรับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกำหนดจัดในวันอังคารและสัมมนาเชิงวิชาการกำหนดจัด 2 วัน คือวันอังคารและวันพุธ (เอกสารแนบ 2) ในการดำเนินการดังกล่าว พค. ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 370,230.-บาท

อนึ่ง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการครั้งนี้ พค. ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณไว้ ดังนั้นพค.จึงเห็นสมควรใช้จ่ายจากงบประมาณการฝึกอบรม ที่ พค. ได้รับการอนุมัติตามแผนงานเป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 10,800 ล้านบาท ซึ่งค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดโครงการส่งเสริมพัฒนาความรู้พื้นฐาน 2-6 หลังจากอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว คงเหลืองบประมาณทั้งสิ้น 1,195,795.-บาทแก่ค่าใช้จ่ายโครงการนี้คงเหลืองบประมาณทั้งสิ้น 825,565.-บาท

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

นายทรงยศ ธีระชีพกุล

(นายทรงยศ ธีระชีพกุล)

ผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส

(นายสุวิษ ภูมิรินทร์)

ผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส

(นายนุศล นุศลศิริ)

เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล

1. ชื่อโครงการ

“ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ”

2. หลักการและเหตุผล

นับรวมระยะเวลาเกือบ 50 ปี ที่บริษัทวิทยุการนิเทศฯ ได้ถือกำเนิดขึ้นและดำเนินกิจการอันสำคัญยิ่งต่อกิจการบินของประเทศไทย ซึ่งภารกิจที่ดำเนินการมาโดยตลอดนั้นได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ และความเชื่อถือจากรัฐบาลและสายการบินต่าง ๆ ที่ให้บริการเป็นอย่างมาก ความที่สำเร็จเหล่านี้ก็เกิดขึ้นก็เพราะพนักงานทุกคนสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ ทุ่มเท และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอดทน ผนวกกับการที่ผู้บริหารเป็นผู้วิสัยทัศน์ สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร ได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสถานการณ์

ณ เวลาที่ถึงแม้ว่าบริษัทวิทยุการนิเทศฯ จะได้เปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดในหลายๆ ด้าน เช่นเทคโนโลยีที่นำมาใช้งาน ภารกิจและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น การปรับโครงสร้างและขนาดองค์กร และการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน นั้นย่อมหมายถึงถึง ภาระรับผิดชอบต่อการบริหารงานของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคตที่มีมากขึ้นเช่นกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะต้องเลือกเทคนิคและวิธีการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม กับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคน วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพื่อไปให้บรรลุถึงเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนดไว้ คือ การเป็นศูนย์กลางการควบคุมการบินของภูมิภาค

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทฯ เชื่อมั่นว่า ผู้บริหาร จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงองค์กร ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติของบุคคล วิธีการทำงาน ตลอดจนเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยระบุไว้ชัดเจนในแผนวิสาหกิจ ฯ ซึ่งกำหนดจะพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในปี พ.ศ. 2542

ในการนี้ พท. ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ ให้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พท. ได้นำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลแล้วและได้กำหนดโปรแกรมการพัฒนาในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาเชิงวิชาการ โดยใช้ชื่อ “ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ”

3. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. ตระหนักถึงบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้นำในการสนองนโยบายและปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร
3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เป็นผู้นำทางความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เป็นผู้นำในการสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กร
6. เป็นผู้นำในการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมขององค์กร

4. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สถานี , ผู้อำนวยการประจำฝ่าย, ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 36 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ขั้มตอนการดำเนิการ

1. การเตรียมการ

- ศึกษาข้อมูล
- ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
- จัดทำร่างโครงการเพื่อเสนอขออนุมัติ
- เสนอขออนุมัติโครงการ

2. การดำเนินการ

- จัดอบรม (ภาคทฤษฎี) จำนวน 4 ครั้ง

ครั้งที่ 1. เรื่อง พฤติกรรมองค์กร ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา ดังนี้ พฤติกรรมบุคคล (คำนิยาม ความเชื่อ ทักษะคติ) ,อิทธิพลของกลุ่ม , การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร, ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 9 ชั่วโมง)

ครั้งที่ 2 เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา ดังนี้ ความหมายและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร , องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร (สภาพแวดล้อมของธุรกิจ คำนิยาม วิธินุุข ขนบธรรมเนียมประเพณี ข่ายวัฒนธรรม) , ความสำคัญขงวัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 3 ชั่วโมง)

ครั้งที่ 3 เรื่อง การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร , เทคนิคการพัฒนาองค์กร , การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง , แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง , ความหมายและประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณสมบัตินของผู้นำการเปลี่ยนแปลง , บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร (จำนวน 9 ชั่วโมง)

ครั้งที่ 4 เรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา ดังนี้ สาเหตุและที่มาของความขัดแย้ง , วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง , ผลกระทบของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร (จำนวน 3 ชั่วโมง)

- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 เรื่อง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร : แนวคิดและวิธีดำเนินการ

ครั้งที่ 2 เรื่อง ปัญหาและอุปสรรค

- จัดสัมมนาเชิงวิชาการ จำนวน 1 ครั้ง

ครั้งที่ 1 เรื่อง กรณีศึกษา : การพัฒนาองค์กร โดย "Change Agent "

3. สรุปและประเมินผลโครงการ

- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสังเกต แบบประเมินผล
- จัดทำรายงานสรุปผลโครงการ

6. ระยะเวลา

7. สถานที่

ห้องประชุมอาคารอำนวยการ หุ่นภษาเมฆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ ทป.1.1/ปก.0338 /2541

๒๑ ตุลาคม 2541

ประกาศ

เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ปรับปรุง)

ตามประกาศบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ ทป.1.1/ปก.0304/2540 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2540 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินการด้านสารสนเทศดำเนินการไปตามวิวัฒนาการที่ก้าวรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกัน เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2541 ให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) ประจำรัฐวิสาหกิจขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีเป็นเอกภาพและสอดคล้องกับนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐบาล จึงขอแต่งตั้ง คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. รองผู้อำนวยการใหญ่ | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ | กรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม | กรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและอำนาจการ | กรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล | กรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการกองบริการข่าวสาร | กรรมการ |
| 7. ผู้อำนวยการกองคอมพิวเตอร์และข้อมูล | กรรมการ |
| 8. ผู้อำนวยการกองสารสนเทศการบริหาร | กรรมการ |
| 9. เจ้าหน้าที่กองสารสนเทศการบริหาร | เลขานุการ |

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทและหน้าที่ตามประกาศ

บริษัท ที่ทป.1.1/ปก.0304/2540 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2540

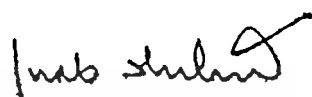
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

/จึงประกาศ...

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

เรืออากาศเอก



(เผด็จ ดิम्ปียวัสตี)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ผล/สช/รท/รศ

สำเนา :	ผวท.	รวท.	ชวบ.	ชวธ.-3	ฝปจ.	ฝวจ.	ฝทบ.-1	ฝกอ.-2
	ฝศป.-2	ฝชก.-1	ส.ฝชก. (เครื่องวัด)-1			ฝทบ.-1	ฝกอ.-1	ฝศป.-1
	ผวจ.-1	สบ.-8	ตบ.-2	ศจ.-6	กก.-2	คบ.-2	ศส.-8	วส.-6
	วข.-4	วต.-5	วข.-3	บค.-2	พค.-3	บก.-2	อน.-6	งบ.-2
	กพ.-4	ศท.-1	ศช.-3	ศญ.-3	ศภ.-3	ศล.-2	ศบ.-2	ศอ.-2
	ศร.-2	บท.-8	บข.-6	กพ.-2	กผ.-3	ทช.-2	บส.-6	รบ.-2
	ศคค.-1	ส.พ.ร.ว.ท.-1						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกาศ

เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ OPMET ใช้งานบนเครือข่าย ATN

ตามแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 (ฉบับร่าง พ.ศ.2542-2551) ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กำหนดเป้าหมายจะทำการติดตั้งระบบ OPMET (Operational Meteorological) Data Bank ใช้งานบนเครือข่าย ATN ให้แล้วเสร็จภายในปี 2544 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและกระจายข่าวอากาศผ่านทางข่ายสื่อสาร ATN ประจำภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ(ICAO)

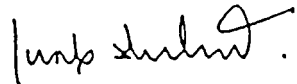
การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าวปรากฏในแผนวิสาหกิจนั้น จำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบ OPMET Data Bank อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำเข้าติดตั้งใช้งานได้ทันตามกำหนด ซึ่งการดำเนินงานต้องได้รับความร่วมมือจากกอง/ศูนย์/สำนักที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ OPMET Data Bank ใช้งานบนเครือข่าย ATN ดังรายชื่อตามท้ายประกาศนี้ให้ทำหน้าที่

1. ศึกษา และจัดทำข้อกำหนด (specification) ของระบบฯ
2. จัดทำแผนดำเนินงาน เพื่อให้สามารถควบคุม ติดตาม ประเมินผลได้
3. ออกแบบและจัดทำระบบฯ ที่มีประสิทธิภาพสูง
4. ทดสอบ/แก้ไข/ปรับปรุงระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพก่อนการนำเข้าติดตั้งใช้งาน

รายชื่อคณะกรรมการพัฒนา OPMET Data Bank ใช้งานบนเครือข่าย ATN ประกอบด้วย

- | | | |
|----------------------------|--------------------|-------------------|
| 1. นายณัฐวัฒน์ สุภานันท์ | เจ้าหน้าที่กอง คพ. | ประธานคณะกรรมการฯ |
| 2. นายวัชร บวรวิทย์เลิศ | เจ้าหน้าที่กอง วช. | เลขานุการฯ |
| 3. นายเวทิส ประสานเนตร | เจ้าหน้าที่กอง ศส. | คณะกรรมการ |
| 4. นายวันชัย รัตนสิงห์ | เจ้าหน้าที่กอง ศส. | คณะกรรมการ |
| 5. นายศิริ รัตนศิริภรณ์ | เจ้าหน้าที่กอง วช. | คณะกรรมการ |
| 6. นายทวิช เนาวรัตน์กุลชัย | เจ้าหน้าที่กอง คพ. | คณะกรรมการ |

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

เรืออากาศเอก 
(เมด็จ ลิ้มปิตวัสต์)

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ ทป. 1.1/ปก. 0386/2541

9 ธันวาคม 2541

ประกาศ
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ AIS

ด้วยบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-พ.ศ. 2549) ภายในปี 2543-2544 ทำการติดตั้งระบบ AIS (Aeronautical Information Services) เข้าเชื่อมต่อใช้งานในข่ายสื่อสาร ATN โดยจัดตั้งเป็นศูนย์ระบบสารสนเทศการมิประจําประเทศและภูมิภาค (National and Regional AIS System Center) และเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายจึงต้องเร่งพัฒนาระบบ AIS ให้สามารถใช้งานได้ตามกล่าวข้างต้น ซึ่งจะทำให้ระบบสามารถให้บริการข่าวการมิ Notice To Airmen (NOTAM) และให้บริการข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย Aeronautical Information Publication (AIP), Aeronautical Information Circulars (AIC), Aeronautical Information Regulation And Control (AIRAC) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้ในการผลิต Pre-flight Information Bulletin (PIB) ซึ่งเป็นข้อมูลที่อำนวยความสะดวกและสร้างความปลอดภัยในการจราจรทางอากาศให้กับนักบิน

ดังนั้น บริษัทฯ จึงเห็นสมควรตั้งคณะกรรมการ AIS โดยให้มีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา และจัดทำข้อกำหนด (specification) ของระบบ
2. จัดทำแผนดำเนินงาน เพื่อให้สามารถควบคุม ติดตาม ประเมินผลได้
3. ออกแบบและจัดทำระบบ โดยมุ่งเน้นด้านประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ให้ประสิทธิภาพสูงสุด
4. ทดสอบ/แก้ไข/ปรับปรุงระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพก่อนการเ้าเข้าติดตั้งใช้งาน
5. จัดทำงบประมาณดำเนินการเพื่อจัดหาอุปกรณ์สนับสนุนการพัฒนา ระบบ AIS

โดยคณะกรรมการประกอบด้วย

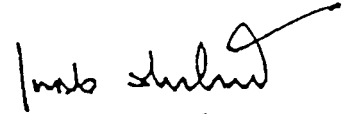
1. นายถวัลย์วัฒน์	สุภานันท์	เจ้าหน้าที่กอง คพ.	ประธานคณะกรรมการฯ
2. นายสุทธิสาร	ธารสุรตวงศ์	เจ้าหน้าที่กอง วช.	เลขานุการฯ
3. นายสมบุรณ์	เชษฐ์	เจ้าหน้าที่กอง คพ.	คณะกรรมการ
4. นายศุภทัต	กิจสำราญ	เจ้าหน้าที่กอง วช.	คณะกรรมการ
5. นายสำรวย	โกชาคม	เจ้าหน้าที่กอง คส.	คณะกรรมการ
6. นายการุญย์	พรหมประภัตร	เจ้าหน้าที่กอง คส.	คณะกรรมการ
7. นายอําเวย	พูลศรีทวีทรัพย์	เจ้าหน้าที่กอง คส.	คณะกรรมการ
8. นางสุริรัตน์	นิลวรรณ	เจ้าหน้าที่กอง คส.	คณะกรรมการ
9. นายมานัส	ล้อมทรัพย์	เจ้าหน้าที่กอง คส.	คณะกรรมการ

จึงประกาศ...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

เรืออากาศเอก



(เมด็จ ลิมปิวัตน์)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ผล/สร/ดเส/อว

สำเนา

ผวท.	รวท.	ชาวท.-3	ฝปจ.	ฝวจ.	ฝทบ.	ฝกอ.-3	ฝศป.-2
ฝชก.	ส.ฝชก. (เครื่องวัด)		ฝทบ.	ฝกอ.	ฝศป.	ฝวจ.	ปส.-7
दन.-2	สท.	ศจ.-6	คก.-3	คบ.-3	คส.-8	วส.-6	วช.-4
วด.-5	วช.-3	บค.-2	พค.-3	บก.	สก.	อน.-6	งบ.-2
บช.	กพ.-4	ศช.-3	ศญ.-3	ศภ.-3	ศล.-2	คม.-2	ศอ.-2
ศร.-2	บท.-8	บข.-6	กพ.-2	กผ.-3	ทข.-2	บส.-6	รบ.-2
ศลค.	ส.พร.ว.ท.	กพ.-2					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ง.

ประกาศต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและความคิดสร้างสรรค์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ ทบ. 1.1/ปก.0468/2537

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๓๗

ประกาศ

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนา

ตามที่ได้มีหนังสือที่ ทบ 1.1/ปก 0503/2536 ลงวันที่ 1 ตุลาคม ๒๕๓๖ แจ้ง เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้าน RESEARCH และ DEVELOPMENT ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการของ บริษัทฯ โดยมี ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ (วิศวกรรมและพัฒนา) เป็นประธานกรรมการและกองวิชาการ และแผนงานทำหน้าที่เป็นสำนักเลขาธิการนั้น เพื่อให้คณะกรรมการ บริหารและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ได้ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทฯ จึงตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย

- | | | | |
|--|-----------------------|---------------|---------------------|
| 1. ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ (วิศวกรรมและพัฒนา) | | | ประธานกรรมการ |
| 2. นายสมเทพ วัลลภ | วิศวกร | ประจำฝ่าย วบ. | กรรมการและเลขาธิการ |
| 3. นายเสริมศักดิ์ วิชาญ | จชบ. 3 (สจ.) | | กรรมการ |
| 4. นายชัยวัฒน์ นิลวาท | จชบ. 3 (คณ.) | | กรรมการ |
| 5. นายวิจิต ธีรพงศ์ | วิศวกรระบบ (ชจ.) | | กรรมการ |
| 6. นายชาญชัย สัตบุศ | วิศวกรระบบ (รค.) | | กรรมการ |
| 7. นายคำวิท สุภาพ | นายช่างส่วนระบบ (ชส.) | | กรรมการ |
| 8. นายองอาจ พลาบุตร | วิศวกรระบบ (บส.) | | กรรมการ |
| 9. นายวิริยะ จริยวิธานนท์ | ช่างซ่อมบำรุง 3 (คผ.) | | กรรมการ |
| 10. นายวิเชียร สุภานันท์ | จชบ. 3 (วพค.) | | กรรมการ |
| 11. นายชูลักษณ์ คุปต์วิวัฒน์ | จหน. โทรคมนาคม (วผ.) | | กรรมการ |
| 12. น.ส. สุลาวัลย์ ประชุมพันธ์ | จหน. แผนงาน (วผ.) | | กรรมการ |

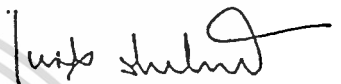
ประจำและสำนัก
เลขาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มาแก้ไข 2/11 คณะ

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวทางวิจัยและพัฒนา ตลอดจนดำเนินการอื่นใด
ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักการดำเนินงานของคณะกรรมการด้านวิจัยและพัฒนา
จึงประกาศมาให้ทราบโดยทั่วกัน

เรืออากาศเอก



(เมธีจ ลินปิสวัสดิ์)

กรรมการและผู้จัดการใหญ่

พล/สว/วท

สำเนา

พวท. ๑วท. ๑วท. (ปฏิบัติการ) ๑วท. (วิศวะกรรม) ๑วท. (พัฒนา)
ผ.ปก ผ.วร ผ.วบ ผ.ชก ผ.บก ประจำฝ่าย (บก)-1 ประจำฝ่าย (ปก) -2
ประจำฝ่าย (วบ)-2 ประจำฝ่าย (ชก)-1 ศจ.-4 ศส.-5 กก.-2 นอ.-2 ชจ.-5
รค.-5 ศส.-10 บส.-5 คบ.-2 กพ.-4 บท.-10 ทพ.-6 จส.-7 วผ.-2 งบ.-2
สคณ.-1 สผญ.-5 สปช.-10 วพค.-2 สบช.-3 สบญ.-3 สบก.-3
- ผู้เกี่ยวข้อง 12

หลักการดำเนินงานของคณะกรรมการด้านวิจัยและพัฒนา
(Research and Development Working Group : R&D)

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำกัด

1. ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระนครเหนือ จำกัด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้าน R&D เพื่อให้บริการทำงานด้านวิจัยและพัฒนาของ บวท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (รายละเอียดความเอกสารแนบท้าย) โดยมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วย

1. นายอรุณ สวรรค์ ชาท. (ว.) ประธานกรรมการ.
2. นายสมุท วัลย์ ประจําฝ่าย วบ. กรรมการ
3. ผู้แทน กอง/ศูนย์/สำนักงาน จาก ฝ่ายปฏิบัติการ กรรมการ
4. ผู้แทน กอง/ศูนย์/สำนักงาน จาก ฝ่ายวิศวกรรมระบบ กรรมการ
5. ผู้แทน กอง/ศูนย์/สำนักงาน จาก ฝ่ายวิศวกรรมบริการ กรรมการ
6. กองวิชาการและแผนงาน ทำหน้าที่เป็น สำนักงานเลขานุการ

คณะกรรมการด้าน R&D มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบจาก บวท. จัดทำแผนงาน งบประมาณ บริหาร และการดำเนินการด้านวิจัยและพัฒนา ให้เป็นระบบและมีขั้นตอนรวมทั้งกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์และรายงานผลต่อ บวท. อย่างน้อยทุก ๆ 3 เดือน

2. สาเหตุของการจัดตั้งคณะกรรมการ R&D

2.1 เนื่องจาก บวท. มีภารกิจในการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ บริการสื่อสารการบิน บริการเครื่องช่วยการเดินอากาศ และบริการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการบิน อันเป็นงานที่เกี่ยวเนื่องกับการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานหลัก ดังนั้น บวท. จึงมีหน้าที่ในการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นในกิจการบิน และอุปกรณ์สื่อสารให้สายการบินและผู้ประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับการบินเข้าใช้งาน และเพื่อเป็นการประหยัดและพัฒนาความสามารถของบุคลากร บวท. ได้ดำเนินการผลิตอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์บางส่วนขึ้นให้เอง เพื่อทดแทนการสั่งซื้อจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า 2/ คางประเทศ...

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างประเทศ และผลจากนโยบายดังกล่าวทำให้ผลผลิตของ บวก. สามารถจำหน่ายให้แก่หน่วยงาน ภายนอกได้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการให้บริการด้านที่ปรึกษา ด้านการปฏิบัติการ และด้านการ-ซ่อมบำรุง ตามความต้องการของผู้ใช้บริการด้วย

2.2 จากผลดังกล่าวข้างต้นทำให้การให้บริการเกี่ยวเนื่องของ บวก. ได้พัฒนา และขยายตัวมากขึ้น และ บวก. เองก็มีแผนขยายงานด้านนี้เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานของงาน ค่าบริการเกี่ยวเนื่องของ บวก. แต่อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินการในระยะเวลาที่ผ่านมา บวก. ยังไม่มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีของอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ อีกทั้งงานด้านการวิจัย และพัฒนาซึ่งกระจายอยู่ตามกองต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งที่ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและล่าช้าของระบบงาน อันเป็นเหตุที่ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง และ บวก. ไม่สามารถตั้งงบประมาณได้ตาม ความเป็นจริง

2.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวิเคราะห์แล้วก่อให้เกิดผลเสียกับ บวก. และสูญเสียงาน ด้านวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ไปอย่างน่าเสียดาย ดังนั้น คณะทำงานด้าน R&D จึงถูกก่อตั้ง ขึ้นเพื่อจัดระบบงานด้านวิจัยและพัฒนาให้เป็นระบบ มีแบบแผนและทิศทางที่ชัดเจน อันจะก่อ ประโยชน์สูงสุดแก่ บวก. ในอนาคต

3. วัตถุประสงค์ของคณะทำงานด้าน R&D

3.1 กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน งบประมาณ และวิธีดำเนินการของ งานด้านวิจัยและพัฒนาให้เป็นระบบและมีขั้นตอน

3.2 ทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ และรายงานผล การดำเนินงานของโครงการที่ได้รับอนุมัติ

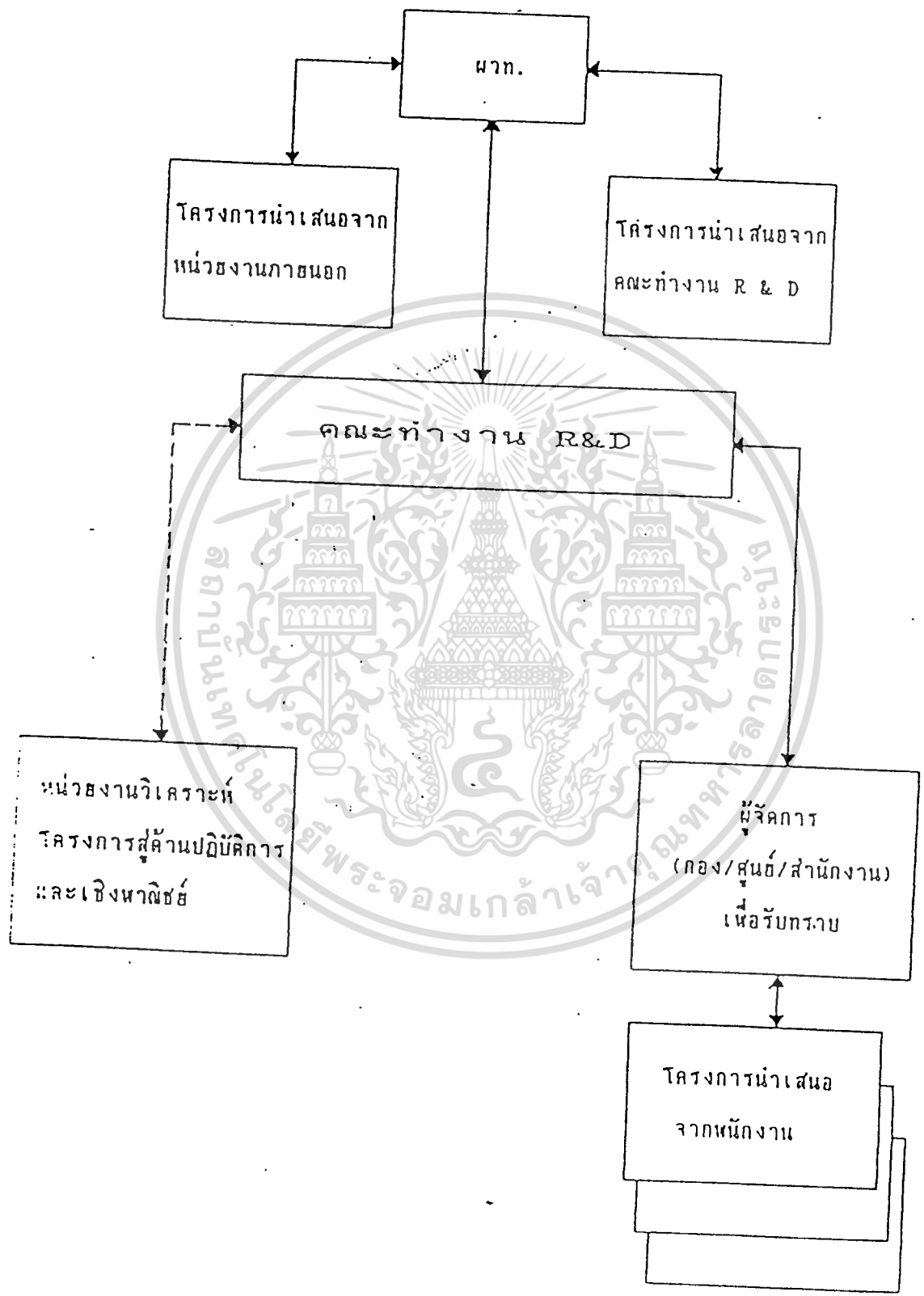
3.3 พิจารณางานด้านวิจัยและพัฒนา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนวิสาหกิจ ของ บวก. แผนการขนส่งทางอากาศของกระทรวงคมนาคม ตลอดจนแผนการดำเนินงานของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการด้านการเดินอากาศ ด้านสื่อสารโทรคมนาคม และอื่น ๆ เพื่อ ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการและเชิงพาณิชย์

3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้งานด้านวิจัยและพัฒนา มีการตื่นตัวเพิ่มมากขึ้น

4. หน้าที่ของคณะกรรมการด้าน R&D

- 4.1 รวบรวม พิจารณา และคัดเลือกโครงการวิจัยและพัฒนา ของพนักงาน บวท. หรือจากบุคคลภายนอก และนำเสนอ ผวท. เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ
- 4.2 ศึกษา และวิเคราะห์ โครงการวิจัยและพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่อ บวท. เพื่อเสนอทออนุมัติดำเนินการ
- 4.3 เป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับงานด้านวิจัยและพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ต่อการนำเสนอโครงการวิจัยและพัฒนา
- 4.4 ถ่ายทอดผลงานด้านวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการ และเชิงพาณิชย์ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน
- 4.5 จัดทำแผนงานและงบประมาณ เพื่อนำเสนอของงบประมาณในการสนับสนุนงานด้านวิจัยและพัฒนา
- 4.6 ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อหาแหล่งสนับสนุนงานด้านวิจัยและพัฒนา
- 4.7 ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและทิศทางของงานด้านวิจัยและพัฒนา ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการเสนอความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ด้านวิศวกรรมและปฏิบัติการ
- 4.8 ประชาสัมพันธ์โครงการที่ได้รับอนุมัติ เพื่อชักชวนผู้ที่สนใจเข้าร่วมเป็นทีมงานของโครงการ
- 4.9 พิจารณา และนำเสนออนุมัติ ผวท. แต่งตั้งคณะกรรมการร่วม เพื่อช่วยดำเนินงานและประสานงาน
- 4.10 กำหนดหลักการและวิธีการ ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานด้านวิจัยและพัฒนาที่ได้รับการสนับสนุน ตลอดจนจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการให้ ผวท. ทราบอย่างค่อเนื่อง
- 4.11 นำเสนอ กฎ ระเบียบ ค่อ ผวท. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

๘. ขั้นตอนการนำเสนอโครงการของคณะทำงานด้าน R&D



รายละเอียดขั้นตอนการนำเสนอโครงการ

1. พนักงานจาก กอง/ศูนย์/สำนักงาน ผู้มีความประสงค์ทำงานด้านวิจัยและพัฒนา
เสนอโครงการผ่านผู้จัดการกอง/ศูนย์/สำนักงาน เพื่อรับทราบ และเสนอต่อคณะทำงานด้าน R&D
เพื่อพิจารณาโครงการ
2. พนักงานจากหน่วยงานภายนอก ผู้มีความประสงค์ทำงานด้าน R&D เสนอ
โครงการผ่าน ผวท. เพื่อรับทราบ และเสนอต่อคณะทำงาน R&D เพื่อพิจารณาโครงการ
3. คณะทำงาน R&D นำเสนอโครงการของคณะผ่าน ผวท. เพื่อพิจารณา
4. โครงการที่คณะทำงานด้าน R&D ได้รับจากผู้มีความประสงค์ คณะทำงานด้าน
R&D จะพิจารณาและนำเสนอขออนุมัติจาก ผวท.
5. โครงการที่ ผวท. พิจารณาแล้วจะถูกส่งกลับหาถึงคณะทำงานด้าน R&D
อีกครั้งหนึ่ง โดยโครงการที่ ผวท. ไม่เห็นชอบจะถูกรวบรวมไว้ที่คณะทำงานด้าน R&D เพื่อนำ
กลับมาพิจารณาในอนาคต
6. โครงการที่ได้รับอนุมัติจาก ผวท. แล้ว คณะทำงานฯ จะส่งกลับไปให้ ผู้จัดการ
กอง/ศูนย์/สำนักงาน หรือหน่วยงานภายนอกรับทราบ และประสานงานกับผู้ได้รับการคัดเลือก
โครงการ
7. คณะทำงานด้าน R&D ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานและวิเคราะห์งาน
หรือสิ่งที่จัดทำรายงานเสนอ ผวท. ต่อไป
6. มอบงานวิจัยที่สำเร็จเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงานที่วิเคราะห์ความเป็นไปได้สู่
คณะผู้บริหารและเชิงพาณิชย์ พร้อมทั้งจัดทำรายงานนำเสนอ ผวท. ต่อไป

7. แผนค่าเงินงาน

ด้วยคณะกรรมการด้านวิจัยและพัฒนา เป็นคณะกรรมการ ที่มีหน้าที่ดำเนินการในด้านการบริหารเพื่อจัดระบบงานด้านวิจัยและพัฒนาให้เป็นระบบ มีแผนงาน และทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งดำเนินการจัดทำโครงการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจและตื่นตัวในเรื่องของงานวิจัยและพัฒนาขึ้นใน ขวท. ดังนั้น เพื่อสนองภารกิจที่ได้รับมอบ คณะทำงานฯ ชุดนี้ มีแผนค่าเงินการเป็นอัตโนมัติ ดังนี้

- ช่วงที่ 1 : Initiative Period เป็นการค้าเงินการในปีแรกเพื่อเริ่มต้นเสนอโครงการ และกำหนดพื้นฐานการค้าเงินการ โดยรายละเอียดการค้าเงินการประกอบด้วย
- 1.1 จัดทำโครงการนำร่อง : เวิร์ดจัดทำโครงการงานวิจัยและพัฒนา เพื่อเป็นประสบการณ์สำหรับจัดทำแผนการบริหาร
 - 1.2 กำหนดหน้าที่ในคณะทำงาน : เพื่อกำหนดภารกิจ ขอบเขตการค้าเงินงาน และความรับผิดชอบของคณะทำงานที่จะดำเนินการขึ้นในคณะทำงาน R&D
 - 1.3 เสนอแผนการค้าเงินการระยะ 1 ปี : เป็นแผนการค้าเงินการในปีแรกที่ มีรายละเอียดเช่น
 - 1.3.1 นโยบายและขอบเขตการค้าเงินการ
 - 1.3.2 ประชาสัมพันธ์
 - 1.3.3 กิจกรรมที่สนับสนุนงานด้าน R&D
 - 1.3.4 เงื่อนไข

ช่วงที่ 2 : Advance Periods เป็นการค้าเงินการ ซึ่งมีเป้าหมายในการขยายงานด้าน R&D ออกไปสู่ภายนอก ขวท. และกำหนดหน้าที่ให้มีความครบถ้วน ตามภารกิจที่ได้รับมอบ โดยรายละเอียดการค้าเงินการประกอบด้วย

- 2.1 จัดทำโครงการนำร่องภายใต้ความร่วมมือระหว่าง บวท. และหน่วยงานภายนอก
ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพิจารณางานวิจัยและพัฒนาที่สอดคล้องตามนโยบายและแผนงานวิจัยส่วนรวม และเสนอ บวท. เพื่อขออนุมัติทำโครงการ
- 2.2 เสนอแผนวิจัยระยะ 5 ปี เพื่อให้เป็นแนวทางในการพิจารณาแผนดำเนินการประจำปีของคณะทำงาน R&D
- 2.3 จัดทำแบบฟอร์มในกรขอ/รับทุน ทำโครงการของหน่วยงานภายนอก บวท. เป็นแบบฟอร์มที่กำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีพิจารณาในการขอ/รับทุน ทำโครงการสำหรับหน่วยงานภายนอก บวท.

ช่วงที่ 3 : Implemented Period เป็นค่าดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

- 3.1 ปรับปรุงและจัดทำแผนวิจัยระยะ 5 ปี เพื่อปรับปรุงแผนวิจัยระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ ทป.บ.ทก.0272/2542

มิถุนายน 2542

ประกาศ เรื่อง ขอมขหมายพนักงาน

ตามที่กระแสไฟฟ้าของ กฟผ.พิษณุโลก เกิดความขัดข้องบ่อยครั้ง ทำให้เครื่องปรับอากาศของบริษัทฯ ที่ติดตั้ง ณ ท่าอากาศยานพิษณุโลกและอาคารหอบังคับการบิน จำนวน 10 เครื่อง ซึ่งเป็นรุ่นที่เปิด-ปิดด้วย Remote Control เกิดปัญหาในการทำงานและควบคุมการใช้งาน เนื่องจากเครื่องไม่สามารถ Auto Start ได้เองต้องให้พนักงานเข้าเวรซึ่งมีเพียงคนเดียวคอยเฝ้าควบคุมการทำงานของเครื่องปรับอากาศให้ทำงานอย่างต่อเนื่อง และอาคารทั้งสองอยู่ห่างกันมากทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามดูแลซึ่งเป็นการเสี่ยงต่อความเสียหายของอุปกรณ์สื่อสารที่อาคารหอบังคับการบินชั้น 1 ที่ต้องมีอุณหภูมิความชื้นตามมาตรฐานกำหนดนั้น

ในการนี้ สล.(วส.) เห็นสมควรปรับปรุงให้เครื่องปรับอากาศสามารถเริ่มต้นทำงานได้โดยอัตโนมัติโดยการจัดหาและติดตั้ง Control Unit ที่มีความสามารถในการเริ่มต้นทำงานได้โดยอัตโนมัติซึ่งมีราคาประมาณเครื่องละ 2,500 บาท พนักงานบริษัทฯ สังกัด สล.(วส.) จึงได้ศึกษาค้นประยุกต์ดัดแปลงสร้างอุปกรณ์เพื่อทำหน้าที่ Auto Start ได้ในราคา 150 บาทต่อเครื่อง และได้ทดลองใช้อุปกรณ์แล้วได้ผลดี และยังเป็นการช่วยให้บริษัทฯ ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์จากภายนอก ซึ่งการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทฯ เป็นอย่างยิ่ง

บริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานของพนักงานในครั้งนี้เป็น การแสดงออกถึงการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน การผลิตคิดค้นด้านเทคนิคที่ทันสมัยเช่น ใช้วัสดุที่มีอยู่และหาได้ง่ายภายในประเทศ ทำการผลิตชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ขึ้นมาใช้งานเองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและประหยัดงบประมาณของบริษัทฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารบริษัทฯ จึงได้ออกประกาศฉบับนี้ เพื่อขอมขหมายพนักงานสังกัด สล.(วส.) จำนวน 1 คน มีรายชื่อดังนี้. อนึ่งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกาศ

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดรางวัล
แก่พนักงานที่ประสบความสำเร็จในการวิจัยและพัฒนา

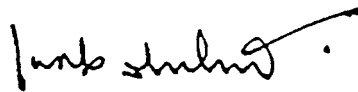
ด้วยบริษัทฯ มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทำการวิจัยและพัฒนา
อุปกรณ์และสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้ในการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ บริการสื่อสารการบิน
บริการเครื่องช่วยการเดินอากาศ และบริการเกี่ยวเนื่องกับการสื่อสารการบินอันเป็นงานที่เกี่ยวข้อง
ข้องกับการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานหลักของบริษัทฯ

ดังนั้นเพื่อให้การกำหนดผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความสามารถและประสบผล
สำเร็จในการวิจัยและพัฒนา เป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน สามารถสนองนโยบายของ
บริษัทฯ ได้ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดรางวัลแก่พนักงานที่ประสบความสำเร็จในการ
วิจัยและพัฒนา ดังนี้

- | | |
|---|------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและอำนาจการ | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ | คณะกรรมการ |
| 3. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล | คณะกรรมการ |
| 4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารธุรกิจ | คณะกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการกองการเงินและงบประมาณ | คณะกรรมการ |
| 6. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน | คณะกรรมการ |
| 7. นางอภาวดี ศรีหิรัญ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการฯ นี้ ให้มีหน้าที่พิจารณากำหนดรางวัล ผลตอบแทน หรือผล
ประโยชน์อื่นที่เหมาะสมเพื่อมอบให้กับพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการวิจัยและพัฒนา
จึงแจ้ง มาเพื่อทราบ โดยทั่วกัน

เรืออากาศเอก



(เสด็จ ลิ้มปัสวัสดิ์)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

หลักการในการพิจารณากรณีร้องการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงาน

คณะกรรมการพิจารณากรณีร้องการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงาน ได้กำหนดหลักการในการพิจารณาการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงานที่ประกอบด้วยความเป็นพิเศษ อันเกิดประโยชน์ต่อบริษัทฯ ดังต่อไปนี้.-

1. วัตถุประสงค์

- เพื่อพิจารณาการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงาน โดยให้มีแนวทางที่ชัดเจน และการดำเนินการเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน
- เพื่อพิจารณากรณีร้องเรื่องราวจากผู้เสนอรายงานก่อนนำเสนอ ผวท.

2. แนวทางพิจารณา

ในการพิจารณาการออกหนังสือชมเชยแก่พนักงานนั้น คณะกรรมการฯ จะทำการพิจารณาจากลักษณะของกิจกรรมว่า กิจกรรมในลักษณะใดบ้างเข้าข่ายที่สมควรจะออกเป็นหนังสือชมเชยหรือไม่ โดยแยกลักษณะของกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้.-

2.1 กิจกรรมที่สมควรออกหนังสือชมเชย ได้แก่

- 2.1.1 กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน การผลิตคิดค้นด้านเทคนิคที่ทันสมัย เช่น ใช้วัสดุที่มีอยู่และหาได้ง่ายภายในประเทศ ทำการผลิตชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ขึ้นมาใช้งานเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเท่าต่างประเทศ และทดแทนการสั่งซื้อชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ที่มีราคาแพงจากต่างประเทศ ทำให้ลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และประหยัดงบประมาณของบริษัทฯ ฯลฯ
- 2.1.2 กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกถึง การเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ การกิจพิเศษ การกิจอันเร่งด่วนหรือการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ของตน จนเป็นผลทำให้กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทฯ เช่น การเสียสละช่วยเหลือเมื่อเกิดอุทกภัย อัคคีภัย ฯลฯ
- 2.1.3 กิจกรรมของพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทฯ ทั้งที่เป็นกิจกรรมภายในและภายนอกบริษัทฯ อันแสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความสามารถพิเศษต่าง ๆ ของพนักงาน รวมถึงการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานภายนอก อันก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน และสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัทฯ ตลอดจนการช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมหรือการกิจอันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติอีกด้วย เช่น การได้รับรางวัลชนะเลิศในการแข่งขันกีฬา ฯลฯ

2.2 กิจกรรมที่ไม่เข้าข่ายการออกหนังสือชมเชย

2.2.1 กิจกรรมที่เป็นการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอันไม่ทำงานในหน้าที่ของตน แต่เป็นงานที่พนักงานพึงกระทำ และช่วยเหลือภารกิจบางอย่างที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับเป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือบริษัทฯ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เช่น การให้ความร่วมมือในกิจกรรมการสรรหาพนักงานตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Positive Recruitment), การเดินเกิด-พระเกี้ยว, การวางพานพุ่มพวงมาลา ฯลฯ เนื่องจากการกระทำดังกล่าว เป็นการแสดงความเคารพบูชาต่อพระบรมราชวงศ์ อันเป็นหน้าที่โดยตรงของประชาชนชาวไทย อีกทั้งบริษัทฯ ก็จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ เช่น จัดรถรับส่ง จัดอาหารตามสมควร และหากเป็นวันหยุดก็จัดวันหยุดชดเชยให้ เป็นต้น

3. การออกหนังสือชมเชย

คณะกรรมการฯ จะพิจารณาการออกหนังสือชมเชยให้แก่พนักงาน โดยแยกชนิดของหนังสือชมเชย ออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของกิจกรรมในข้อ 2.1 และ 2.2 ดังนี้ -

3.1 หนังสือชมเชย กิจกรรมที่บริษัทฯ จะออกเป็นหนังสือชมเชยให้แก่พนักงาน ได้แก่ กิจกรรมในข้อ 2.1 โดย ผวท. เป็นผู้ลงนามในหนังสือชมเชยเพียงผู้เดียว ทั้งนี้เพื่อลงไว้ซึ่งความศักดิ์สิทธิ์และความสำคัญของหนังสือ และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อความรู้สึกของพนักงาน

3.2 หนังสือขอบคุณ กิจกรรมที่ไม่เข้าข่ายการออกหนังสือชมเชยตามข้อ 3.1 บริษัทฯ จะออกเป็นหนังสือขอบคุณให้แก่พนักงาน ได้แก่ กิจกรรมในข้อ 2.2 โดย รวท. หรือผู้อำนวยการฝ่าย หรือ ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนักงาน เป็นผู้ลงนามในหนังสือขอบคุณ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะของกิจกรรมว่าเป็นเช่นไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้น ๆ โดยคณะกรรมการฯ จะร่วมกันพิจารณา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประกาศ

เรื่อง การให้พนักงานปฏิบัติงาน 2 กอง

ด้วยภารกิจของบริษัทฯ เป็นงานด้านกิจการบิณ ซึ่งเป็นงานที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์กรจึงเป็นการจัดตาม Specialization อย่างไรก็ดี เพื่อนำไปสู่การที่บริษัทฯ จะเป็นศูนย์กลางการบิณในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตามนโยบายของรัฐบาลและของบริษัทฯ บริษัทฯ จะต้องเพิ่มศักยภาพของพนักงานทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานของบริษัทฯ ให้มากกว่า 1 Specialization

ตามแนวคิดนี้ บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการมาบ้างแล้ว ในการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เช่น Global Competence Project, โครงการส่งเสริมความรู้ของพนักงานระดับต่างๆ รวมถึงโครงการฝึกอบรมพัฒนาอื่นๆ อีก ทางภาคปฏิบัติ บริษัทฯ ได้มีการย้ายเวียนเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหลายกอง แต่ส่วนใหญ่ได้จัดทำให้แก่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่อาวุโสเท่านั้น

บัดนี้ บริษัทฯ จะเริ่มดำเนินการที่จะให้พนักงานแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้และปฏิบัติงาน 2 กองในโอกาสเดียวกัน โดยจะทยอยทำตามศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงาน

ในโอกาสแรกนี้ จึงกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงาน 2 กอง ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. ให้ นายชัยนันท์ ชัยสมพงษ์ อดีตนักเรียนทุนบริษัทฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขา Electronic and Electrical Engineering และระดับปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา Satellite Communication Engineering จาก University of Surrey ประเทศอังกฤษ ตำแหน่ง "วิศวกร" สังกัด ผศ. และ บข. (ดาวเทียม)

2. ให้ นายชลวิทย์ บรรพวัฒนิกษ์ อดีตนักเรียนทุนบริษัทฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต และระดับปริญญาโทวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา Electrical and Computer Engineering จาก Carnegie Mellon University ประเทศสหรัฐอเมริกา ตำแหน่ง "วิศวกร" สังกัด ศพ. และ บข. (NOC)

3. ให้ นายศิวพงศ์ บุญสาส์ พนักงานทุนบริษัทฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิตและระดับปริญญาโทวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา Electrical Engineering จาก Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) ประเทศสหรัฐอเมริกา ตำแหน่ง "วิศวกร" สังกัด ผศ. และ ศ. ผวจ.

ให้...

ให้ผู้อำนวยการฝ่าย/กองของหน่วยงานเป็นผู้มอบหมายงานให้กับพนักงาน 1 คน พนักงานเป็นผู้จัดสรร วัสดุด้วยตนเองในการที่มารับปฏิบัติงาน 1 คน กองใด เมื่อใด เพื่อให้ได้งานที่ได้รับมอบหมาย ให้ผู้อำนวยการกองทั้ง 2 กอง ประสาน และตกลงกันให้กองใดจะรับงานนี้ เป็นผู้กำกับดูแล กำกับดูแล 1 คน ผู้ทำ Time Report แต่ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ผู้อำนวยการกองทั้ง 2 กอง ร่วมกันเป็นผู้ประเมิน

ทั้งนี้ ให้เป็นผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นไป

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน



เรื่อง ออกรหัสออก [Handwritten Signature]
 (แต่เดิม สิมปิล...)
 กรรมการผู้อำนวยการกอง...

ผอ./นอ./นบ
 โทร ๑๒๕๑-๑๒๗๐

สำเนาเก็บ

ผวา.	รพท.	ชวธ.	ชวบ.	ชกจ.	นชณ.	ผนผ.	ผปจ.	ผวค.
ผทบ.	ผกอ.	ผศป.	ผบภ.	ผพก.	ผธก.	ผนภ.	ผตณ.	ผผนผ.
ส.ผปจ.	ส.ผวค.	ส.ผทบ.	ส.ผกอ.	ส.ผศป.	ส.ผธก.	ส.ผนภ.	ส.ผตณ.	ส.ผผนผ.
ผปจ.-3	ผวค.-3	ผศป.	ผธก.-2	ผค.	ปศ.-7	สท.	คป.	จน.-2
ศจ.-4	คค.-3	คบ.-3	คต.-6	วส.-6	วช.-4	วต.-4	วช.-3	นค.-2
พค.-3	นภ.	สก.	อน.-5	งบ.-2	บช.	กท.-4	กบ.	ทท.
บณ.-4	ผค.-2	คช.-3	ศญ.-3	ศภ.-3	ศล.-2	ศส.-2	ศผ.-2	ศร.-2
คบ.-2	บช.-4	คท.-2	กผ.-3	ธภ.-2	ธป.-2	ธส.	บส.-6	มว.

สรท.ว.ท. สทกรณ



ภาคผนวก จ.

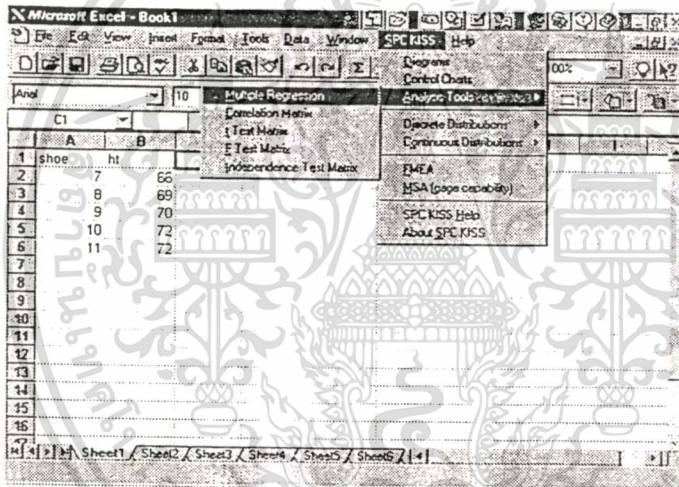
โปรแกรม SPC KISS 97

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โปรแกรม SPC KISS 97

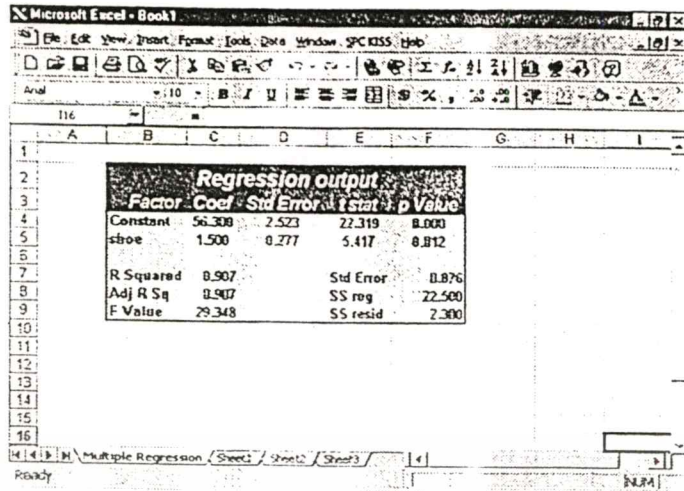
โปรแกรม SPC KISS 97 เป็นโปรแกรมที่ใช้งานร่วมกับโปรแกรม Microsoft Excel ในการคำนวณค่าต่าง ๆ ของเครื่องมือทางสถิติและทำการสร้างกราฟ แผนภูมิ ซึ่งคำว่า SPC KISS เป็นคำย่อของ Statistical Process Control Keep It Simple Statistically โดยมีขั้นตอนการใช้งานดังนี้

- 1) ติดตั้งโปรแกรม SPS KISS 97
- 2) เปิดโปรแกรม SPC KISS 97 และป้อนข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์ในตารางงานของโปรแกรม ดังแสดงในรูปที่ 6.1
- 3) ปฏิบัติตามขั้นตอนที่โปรแกรมแนะนำและเลือกการทำงานที่ต้องการจนได้ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ดังตัวอย่างแสดงในรูปที่ 6.2 และ 6.3

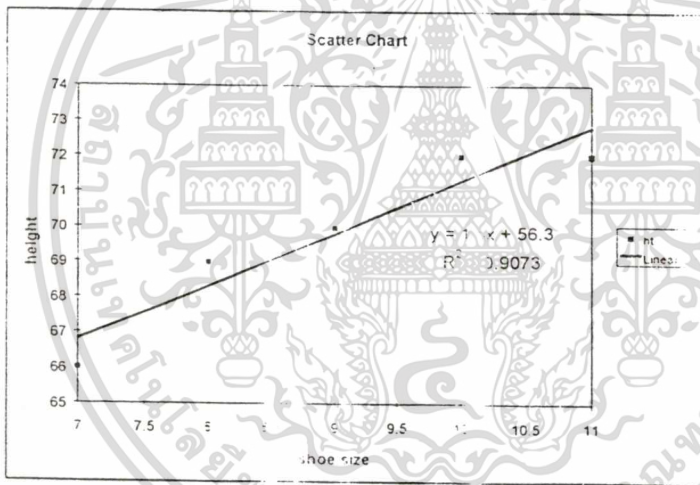


รูปที่ 6.1 โปรแกรม SPC KISS 97

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 6.2 ตัวอย่างของผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จากการใช้โปรแกรม SPC KISS 97



รูปที่ 6.3 ตัวอย่างกราฟของการวิเคราะห์จากการใช้โปรแกรม SPC KISS 97

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางสุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	19 มีนาคม 2517
สถานที่เกิด	อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี
สถานที่ทำงาน	บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2539 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับสอง จากคณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้