

การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

กัญยาภักษ์ พระระนะพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
(นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

นางสาวกัญญาภักษ์ พระนะพันธ์

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรริรัญ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทร พลอยแหวน, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

อาจารย์รัฐศิริินทร์ ว่างานนท์, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เอี่ยมพร มัชฌิมวงศ์,
Ph.D.

รักษาการแทนคณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรริรัญ, Ph.D.

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2556

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหรือ, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

นางสาวกัญญาภักษ์ พระนะพันธ์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทร พลอยแหวน, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ศิริพร แยมณี, Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์รัฐศิรินทร์ วัจนนท์, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ประสิทธิ์ เขียวศรี, Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอี่ยมพร มัชฌิมวงศ์,
Ph.D.

รักษาการแทนคณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรณ, Ph.D.

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และกรรมการควบคุม
วิทยานิพนธ์ทุกท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมนิล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทร
พลอยแหวน, อาจารย์ ดร.รัฐสิรินทร์ วังกานนท์ และอาจารย์ ดร.ประสิทธิ์ เจียวศรี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราหม อินพรม, อาจารย์ ดร.จิตรลดา
อมรวัฒนา, อาจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ และอาจารย์ ดร.มนัสนันท์ น้ำสมบูรณ์ ที่ให้เกียรติเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งคำแนะนำที่เป็นประโยชน์
จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมนิล รองคณบดีฝ่ายบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
และคุณศรีเรือน โกศลวัฒน์ หัวหน้างานบริการการศึกษา ตลอดจนบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งถึงกำลังใจและความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ของคุณวุฒิชัย
อารักษ์โพชนงค์ คุณพ่อ คุณแม่ รวมถึงญาติพี่น้อง และขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่เป็นกำลังใจให้กับ
ผู้วิจัยมาโดยตลอด

กัญยาภักษณ์ พระระนะพันธ์

การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

HAPPY WORKPLACE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PARTICIPATION INFLUENCING THE LEARNING
ORGANIZATION OF THE FACULTY OF GRADUATE STUDIES, MAHIDOL UNIVERSITY

กัญชาภักษ์ ณ พระระนะพันธ์ 5436981 SHPP/M

รป.ม. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมบูรณ์ ศิริสรธรวิทย์, Ph.D., ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D.,
รัฐศิริรินทร์ วงศ์กันนัท, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล 2) ศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายปิดกับบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีใช้ผู้บริหารจำนวน 168 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา จำนวน 120 คน ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter)

ผลการวิจัย พบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2. การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ร้อยละ 62.6, 71.3 และ 55.6 ตามลำดับ และเมื่อกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 มีตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body ด้าน Happy Society ด้าน Happy Brain และด้าน Happy Money (2) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ และ (3) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล และด้านระดับการควบคุมและติดตาม โดยมีการอภิปรายและนำเสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัย

คำสำคัญ : องค์กรแห่งความสุข / การจัดการความรู้ / การมีส่วนร่วม / องค์กรแห่งการเรียนรู้

HAPPY WORKPLACE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PARTICIPATION
INFLUENCING THE LEARNING ORGANIZATION OF THE FACULTY OF
GRADUATE STUDIES, MAHIDOL UNIVERSITY

KANYAPAK PARANAPAN 5436981 SHPP/M

M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D. ,PHUT
PLOYWAN, Ph.D. ,RATTHASIRIN WANGKANOND, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this research is 1) study the happy workplace, knowledge management, participation in creating a learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University 2) to study how the happy workplace, knowledge management and participation in creating a learning organization helps to influence the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University. The population of this research was the 168 officers of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University and the chosen sample was 120. A questionnaire was used as the research tool. The data was analyzed by description statistics, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The result of this research is 1) The overview of the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies is at a high level. 2) The happy workplace, knowledge management, participation in creating a learning organization influence is positive for the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, a 62.6, 71.3 and 55.6 percent respectively. When analyzed with significant statistics between 0.000 – 0.05, the variables influencing the learning organization is 1) the variables of the happy workplace - happy body happy society happy brain and happy money 2) the variables of knowledge management - knowledge acquisition, knowledge transfer and knowledge storing and 3) participation in creating the learning organization at the information, controlling and regarding levels. Debates and suggestions were also used in this research.

KEY WORDS: HAPPY WORKPLACE/ KNOWLEDGE MANAGEMENT/
PARTICIPATION TO CREATING LEARNING ORGANIZATION /
THE LEARNING ORGANIZATION

215 pages

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace)	10
2.2 แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	24
2.3 แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation)	45
2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	52
2.5 ข้อมูลการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	65
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากร	85

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	86
3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	86
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	89
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	89
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย	135
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
6.1 สรุปผลการวิจัย	154
6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	157
บทสรุปแบบสมบูรณภาษาไทย	159
บทสรุปแบบสมบูรณภาษาอังกฤษ	174
บรรณานุกรม	188
ภาคผนวก	195
ประวัติผู้วิจัย	215

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของบุคลากร และอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย	95
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	96
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Body	97
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Heart	98
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Society	99
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Relax	100
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Brain	101
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Soul	102
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Money	103
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Family	104
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	105
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการระบุดึงความรู้	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการจัดหาความรู้	107
4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการพัฒนาความรู้	108
4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้	109
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการใช้ความรู้	110
4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้	111
4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	113
4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านระดับการให้ข้อมูล	114
4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น	115
4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	116
4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านระดับการวางแผนร่วมกัน	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การ แห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้าน ระดับการร่วมปฏิบัติ	118
4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์การ แห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้าน ระดับการควบคุมและติดตาม	119
4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	120
4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านความรอบรู้ (Personal Mastery)	121
4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	122
4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	123
4.29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	124
4.30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.31	สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	126
4.32	สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	128
4.33	สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	129
4.34	การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	131
4.35	การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	132
4.36	การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	133
4.37	การทดสอบสมมติฐาน	134

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	38
2.2	การจัดการความรู้ตามรูปแบบตัวปลา	40
5.1	โมเดลการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย	66
5.2	แสดงการสรุปความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปร	152

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 นำพาสังคมก้าวข้ามข้อจำกัดของอาณาเขตพื้นที่และเวลา สังคมเกิดการรวมตัวและติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างไร้พรมแดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อร่วมกันว่ามวลมนุษยชาติอยู่ภายใต้สังคมเดียวกันหรือสังคมโลก (Global Village) ซึ่งการรวมตัวของสังคมโลก ทำให้ประชาคมโลกเกิดการเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาในเชิงการแข่งขัน ทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ซึ่งแสวงหาความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยทรัพยากรในการผลิตต่างๆ

ความรู้และภูมิปัญญา ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ ต่างแสวงหาเพื่อสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนในการแข่งขันบนสังคมโลก ซึ่งตรงกับความคิดของ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาณะศิริานนท์ (2545: 91) ที่กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ได้นำพาทุกองค์กร ก้าวเข้าสู่สังคมโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Society- KBS) ทุกองค์กรต้องมีระบบการบริหารความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge Management System) เพื่อใช้ความรู้และภูมิปัญญานำพาองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำไปสู่การเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนขององค์กร

สำหรับประเทศไทยแนวคิดความสำคัญของความรู้และภูมิปัญญาในข้างต้น มีความชัดเจนอย่างมาก เมื่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่จะเป็น สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) มุ่งให้คนไทยมีความสุขในการดำรงชีวิต และมีความรอบรู้เท่าทันโลก ซึ่งมุ่งเน้นให้สังคมมีความรู้และรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสังคมโลก

มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก หนึ่งในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีทักษะในการได้มาซึ่งความรู้ การส่งผ่านความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การก้าวสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้จะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพ จิตความสามารถ และยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย (สมบุรณ์ ศิริสรหรือญและคณะ, 2554: 1) จึงมีนโยบายผลักดันองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” จึงมีนโยบายด้านการส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมในแง่ระบบประกันคุณภาพ และกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในฐานะองค์กรทางการศึกษาและเป็นหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จึงมีการให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเด่นในการผลักดันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์การ ซึ่งมีการดำเนินการผ่านแนวคิดการจัดการความรู้ขององค์การและแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ภายใต้ความเชื่อของผู้บริหารที่มีความเชื่อว่า “การพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในองค์กร ซึ่งจะทำให้นักบุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน อันนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร” (ศิริพร แยมนิล, 2553: 2-4)

จากนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์การของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มุ่งสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล สนใจศึกษาหัวข้อ “การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล” โดยเชื่อว่า ตัวแปรด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลและอาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการทบทวนวรรณกรรมประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ผู้วิจัยพบว่า “ความสุข” ที่เกิดจากการทำงานจะนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ในทางกลับกัน

อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ทั้งนี้ตรงตามแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ (2555: 1) กล่าวว่า การที่คนในองค์กรมีความสุข สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรมากขึ้น

ในการทบทวนวรรณกรรมประเด็นการจัดการความรู้ ผู้วิจัย พบว่า การจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2548: 3) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมประเด็นการมีส่วนร่วม ผู้วิจัย พบว่า ประเด็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Keith Davis (1972: 136) ที่ให้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมว่า “การเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้ กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น... ดังนั้นการจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ นั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับประเด็นการมีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน

งานวิจัยชิ้นนี้ มีลักษณะเป็นงานวิจัยที่มุ่งทดสอบและหาอิทธิพลระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงการสร้างข้อมูลอ้างอิง และสามารถต่อยอดในเชิงการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นอย่างไร

1.3.2 อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นอย่างไร

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.4.2 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.4.3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 168 คน (งานทรัพยากรบุคคล, 2555)

1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สาขาคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สาขาคณะวิทยาศาสตร์ และสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สาขาคณะทันตแพทยศาสตร์

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา กันยายน 2555 – มีนาคม 2556

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.6.2 ได้ทราบถึงอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.6.3 เกิดข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลอ้างอิงเกี่ยวกับการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่สามารถต่อยอดในเชิงการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 องค์กร หมายถึง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.7.2 บุคลากร หมายถึง บุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.7.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ดำเนินงานตามเป้าหมายควบคู่กับการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการพัฒนาในระดับบุคลากร โดยเน้นให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลต่อกัน คิดค้น เปลี่ยนแปลง และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขในองค์กร การจัดการความรู้และพฤติกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.7.4 การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบ 8 ประการได้แก่

1.7.4.1 Happy Body: องค์กรมีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรให้แข็งแรงทั้งกายและจิตใจ

1.7.4.2 Happy Heart: องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกันและกัน

1.7.4.3 Happy Society: องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อมหาวิทยาลัยและองค์กร

1.7.4.4 Happy Relax: องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักผ่อนคลาย และการสร้างกิจกรรมบันเทิงพักผ่อน เพื่อลดความเครียดในการทำงาน

1.7.4.5 Happy Brain: องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา

1.7.4.6 Happy Soul: องค์การมีการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา กระตุ้นให้เกิดความศรัทธา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต

1.7.4.7 Happy Money: องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีวินัยในการเงินและความมั่นคงในชีวิต

1.7.4.8 Happy Family: องค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักใน ความสำคัญของสถาบันครอบครัว

1.7.5 การจัดการความรู้ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และนำความรู้ดังกล่าวมา ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1.7.5.1 การระบุถึงความรู้ หมายถึง ระบุถึงข้อมูลหรือความรู้ที่สำคัญและ เป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน

1.7.5.2 การจัดหาความรู้ หมายถึง การจัดหา แสวงหา หรือค้นหาข้อมูล หรือความรู้ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน

1.7.5.3 การพัฒนาความรู้ หมายถึง การสร้าง การสร้างสรรค์ การ วิเคราะห์หรือปรับปรุงข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน ให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งาน

1.7.5.4 การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ หมายถึง การแบ่งปันและการ แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน

1.7.5.5 การใช้ความรู้ หมายถึง การนำข้อมูลหรือความรู้ที่ได้รับจาก องค์การหรือบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและการ ดำเนินงาน

1.7.5.6 การเก็บรักษา/จดจำความรู้ หมายถึง การบันทึก การจดจำหรือการ จัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

1.7.6 การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรของบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่

1.7.6.1 ระดับการให้ข้อมูล หมายถึง การสนับสนุนข้อมูลหรือความรู้ที่ จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการดำเนินงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้ขององค์การ

1.7.6.2 ระดับเปิดรับความคิดเห็น หมายถึง การรับฟัง ขอมรับและเปิดรับข้อมูลหรือความรู้ คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร จากบุคลากรในระดับต่างๆ

1.7.6.3 ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หมายถึง การปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินงาน รวมทั้งสอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ

1.7.6.4 ระดับการวางแผนร่วมกัน หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับประเด็นที่สอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

1.7.6.5 ระดับการร่วมปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานตามแนวทางที่สอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

1.7.6.6 ระดับการควบคุมและติดตาม หมายถึง การควบคุมและติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและให้สอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

1.7.7 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1.7.7.1 ความรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การมีความรอบรู้ในข้อมูล ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินงาน รวมทั้งการมีทักษะทางความคิด สติและปัญญาในการทำงาน

1.7.7.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง การมีรูปแบบความคิดในการทำงานที่มีแบบแผน สร้างสรรค์และมีเหตุมีผล ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินงาน

1.7.7.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีความคิดและความเชื่อร่วมกันของบุคลากร ที่มีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร

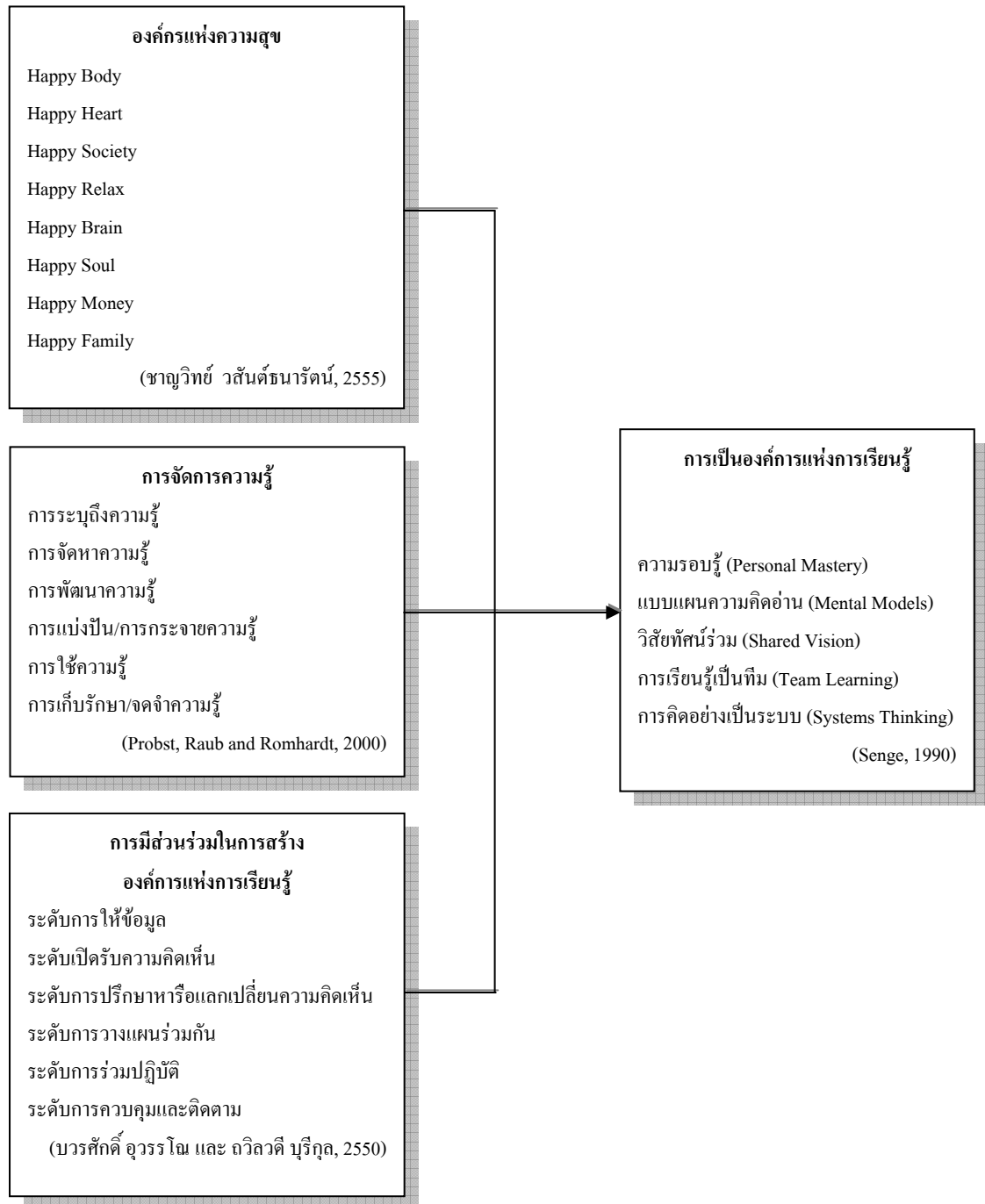
1.7.7.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นทีมงาน และมีการเรียนรู้ร่วมกันจากกระบวนการทำงานเป็นทีมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและการดำเนินงานขององค์กร

1.7.7.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การมีความคิดเชิงระบบในบุคลากร ในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงต่อการพัฒนาองค์กรและการดำเนินงาน

1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย และอธิบายตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)

2.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสุข

2.1.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

2.2 แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.3 แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation)

2.3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

2.3.2 รูปแบบการมีส่วนร่วม

2.3.3 ระดับการมีส่วนร่วม

2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.2 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.5 แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 ข้อมูลการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

2.5.1 ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมองค์กร

2.5.2 แนวคิดการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace)

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) ซึ่งมีความเชื่อว่า “ความสุข” ที่เกิดจากการทำงานจะนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ในทางกลับกันอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ทั้งนี้ตรงตามแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2555: 1) กล่าวว่า การที่คนในองค์กรมีความสุข สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรมากขึ้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) ดังนี้

2.1.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับความสุข

2.1.1.1 ความหมายของความสุข

Plato (Plato, 1874 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ อังคณา, 2549: 22) ให้ความหมายของความสุขว่า ความสุข หมายถึง การมีคุณธรรม (Virtue) เป็นเครื่องมือดำเนินชีวิตอันผสมผสานกับปัญญา (Wisdom) ความกล้าหาญ (Courage) การรู้จักประมาณ (Temperance) และความยุติธรรม (Justice)

Campbell (1976: 117 - 124) กล่าวว่า ความสุขเป็นความรู้สึกของความพึงพอใจ และการที่บุคคลนั้นสามารถควบคุมสถานการณ์ที่ตึงเครียดในชีวิตได้ ความรู้สึกนั้นมีทั้งความรู้สึกในด้านบวกและในด้านลบ บุคคลจะรับรู้ความสุขต่อสภาวะของตนในลักษณะความพึงพอใจในชีวิตที่ปรากฏอยู่

George (1981) ได้ให้ความหมายของความสุขว่า เป็นกำลังใจ ความมั่นใจในตนเอง ความกระตือรือร้น ความร่าเริงเบิกบาน สามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ปรารถนา

Aristotle (อ้างใน ปพิชญา ะนะสุข, 2552: 4) ได้กล่าวถึง ความสุข (Happiness) หมายถึง การมีความหมายและวัตถุประสงค์ของชีวิต ซึ่งเป็นภาพรวมของจุดมุ่งหวัง

และการสิ้นสุดของการเป็นมนุษย์ “Happiness is the meaning and the purpose of life, the whole aim and end of human existence”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายความสุข หมายถึง ความสบาย ความสำราญ ความปราศจากโรค

Mill (1949 อ้างใน กัลยารัตน์ อังคณา, 2545: 23) หมายถึง ความรื่นรมย์และความปราศจากความเจ็บปวด ซึ่งตรงกันข้ามกับความทุกข์ (Unhappiness) คือความเจ็บปวดและภาวะไร้ความพึงพอใจ ลักษณะคำที่มีความหมายเดียวกับความสุข คือ ประโยชน์ ความดี ความถูกต้อง ความสุขคือความดี และความดีคือความสุข ทั้งสองคำนี้เป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน

ศิริบุรณ์ สายโกสุม (ศิริบุรณ์ สายโกสุม, 2550: 1 อ้างถึงใน มนฤดี บุญอำนวย, 2553: 8) ได้ให้ความหมายว่า ความสุขไม่ได้มีความหมายตรงกันข้ามกับความทุกข์ ความซึมเศร้า หรือสุขภาพไม่ดี ความสุขหมายถึง 2 ส่วน คือ

ก. ภาวะทางอารมณ์ทางบวกความร่าเริงสนุกสนาน

ข. ความพึงพอใจในชีวิตทั้งมวลหรือบางส่วนของชีวิต

จากนิยามความหมายของความสุข สามารถสรุปได้ว่า ความสุข คือ อารมณ์หรือความรู้สึกจากความพึงพอใจในการบรรลุความคาดหวังและเป้าหมายของชีวิต โดยมีนัยแสดงถึงความสบาย ความสำราญ ความปราศจากโรค

2.1.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสุข

สุกมล วิภาวีพลกุล (2546: 25) กล่าวว่า ความสุขช่วยเสริมสร้างทั้งความสามารถ ด้านสติปัญญา ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความสามารถในการเผชิญปัญหา ดังนั้นทุกคนต้องรู้จักตนเองว่าเป็นคนอย่างไร แล้วปรับตัวให้เข้ากับโลก มองโลกในแง่ดี จะทำให้มีชีวิตอย่างมีความสุข และหากจะพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ควรมีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่มีการพัฒนาศักยภาพทั้งทางสมองและภาวะอารมณ์ร่วมกัน

Mill (1949 อ้างใน กัลยารัตน์ อังคณา, 2545: 23) ได้จัดความสุขออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ปริมาณของความสุข หมายถึง ความสุขที่เน้นแต่ปริมาณความสุขเพียงอย่างเดียว เช่น มนุษย์กินข้าว สุกกรินรำ ก็มีความสุขเท่ากันไม่มีอะไรแตกต่างกันเลย ความสุขด้านปริมาณเป็นความสุขระดับต่ำ เป็นความสุขที่มนุษย์และสัตว์ก็มีได้

2) คุณภาพความสุข หมายถึง ความสุขที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสิ่งต่างๆ ได้ให้ เช่น ความสุขของคนกับสัตว์ย่อมแตกต่างกันคุณภาพของความสุขปฏิเสธปริมาณ

ของความสุขข้างต้น และที่สำคัญ คุณภาพความสุขเน้นความสุขด้านจิตใจ มากกว่าความสุขทางร่างกาย

Frey and Stutzer (2002 : 4) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับความสุข โดยแบ่งความสุขออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) และความสุขในเชิงอัตวิสัย (Subjective Happiness) โดยที่ความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) จะวัดจากความสุขจากกฎเกณฑ์สังคม โดยจะวัดความสุขในขณะนั้นตามมาตรฐานที่สังคมยอมรับ ในขณะที่ความสุขในเชิงอัตวิสัย (Subjective Happiness) จะเน้นวัดจากความสุขส่วนตัวของแต่ละบุคคลว่ามีการรับรู้ถึงความสุขอย่างไร โดยคำนึงถึงประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคนซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามเวลาและประสบการณ์ นอกจากนี้ความรู้สึกว่ามีความสุขหรือไม่นั้น ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การรับรู้ (Cognition) และผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) ประเด็นด้านการรับรู้ (Cognition) มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องความยุติธรรม ตลอดจนการเปรียบเทียบเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยยึดเอาประสบการณ์ที่เคยผ่านมาเป็นส่วนประกอบในการรับรู้ ผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) แสดงออกในรูปของอารมณ์ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลประเมินสถานการณ์ที่ตนประสบ ณ เวลานั้นในขณะที่ยังประกอบของการรับรู้อ้างถึงเหตุผลทางสติปัญญาของความรู้สึกว่ามีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะแสดงออกมาทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งทางกายภาพแล้วจะส่งผ่านการรับรู้ ความรู้และแปรสภาพเป็นความสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจ ในขณะที่จิตใจจะส่งผ่านความรู้สึกจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาเพื่อตีความสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลของความรู้สึกไปทางร่างกายเพื่อแสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้น ความสุขไม่ใช่สิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ภาวะ และสังคมที่เป็นอยู่

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2550: 1 - 2) กล่าวว่า ความสุขแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ด้วยกันคือ

- 1) ความสุขทางกาย เกิดจากการที่มีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
- 2) ความสุขจากการมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรต่อกัน
- 3) ความสุขจากบุคคล สังคมแวดล้อม มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนเองทำงานและพักอาศัย มีสภาพแวดล้อมและสังคมที่ดี
- 4) ความสุขจากการผ่อนคลายจากสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะจากการทำงานหรือการดำเนินชีวิต
- 5) ความสุขจากการพัฒนาตนเอง นำไปสู่ความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าในการทำงาน

6) ความสุขจากการที่ศรัทธาและนับถือศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต

7) ความสุขจากการไม่มีหนี้ รู้จักใช้เงิน อดออม

8) ความสุขจากครอบครัว ครอบครัวที่เข้มแข็งอบอุ่นคอยเป็นกำลังใจสนับสนุนการทำงาน

อภิสัทธี ชำรวรวงูร (อภิสัทธี ชำรวรวงูร, 2552 อ้างถึงใน ปพิชญาวะนะสุข, 2552: 5) ได้แบ่งความสุขออกเป็น 8 เรื่องด้วยกันคือ

- 1) ความสุขที่มีหลักประกันในชีวิตที่มั่นคง
- 2) ความสุขที่มีสุขภาพกายและใจที่ดี
- 3) ความสุขที่มีครอบครัวที่อบอุ่น
- 4) ความสุขที่มีชุมชนที่เข้มแข็ง
- 5) ความสุขจากความภาคภูมิใจและมีผู้สนใจ
- 6) ความสุขที่มีอิสรภาพในการคิด การพูด ซึ่งต้องไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น

7) ความสุขที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเองและสิ่งแวดล้อม

8) ความสุขที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดี

Andrews and Whithey (Andrews and Whithey, 1978: 23 อ้างถึงใน มนฤดี บุญอำนวย, 2553: 8) เสนอว่า ความสุขมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) อารมณ์ทางบวก
 - 2) ความพึงพอใจในชีวิต
 - 3) ปราศจากอารมณ์ทางลบหรือความเศร้าโศก
- พุทธทาสภิกขุ (เจื้อม อินทุปตุโต) ได้กล่าวถึงความสุขมี 3 ระดับ คือ (พุทธทาสภิกขุ, 2542: 8)

1) สุข เพราะ ไม่เบียดเบียน เป็นความสุขค่อนข้างจะเป็นเรื่องสังคมหรือของหมู่คณะ ถ้าไม่เบียดเบียนกันก็จะมีเป็นสุข หรือไม่เห็นแก่ตัว

2) สุข เพราะ อยู่เหนืออำนาจาม หรือเป็นความสุขเพราะอยู่เหนือกิเลสที่จะมากระทบตัวเราเป็นความรัก หลงใหลในสิ่งต่างๆ หรือการกำหนดยินดี อารมณ์ที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นกามอย่างหนึ่ง การที่หลงใหลทั้งบุคคล วัตถุก่อให้เกิดความทุกข์ได้ทั้งสิ้น

3) สุข เพราะ ละตัวตนเสียได้ เพราะถ้าละเรื่องนี้ได้ก็จะไม่ยึดมั่นว่าตัวกู ของกู อยากจะเหนือผู้อื่น สิ่งที่สำคัญที่สุดใน 3 ข้อนี้ คือ ไม่มีตัวกูของกู ถ้าคิดได้เสียแต่แรกก็จะไม่เบียดเบียนใครและไม่เห็นแก่ตัว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552, 8-9) หมายถึง “สภาวะที่คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดำรงชีวิตอย่างมีดุลยภาพทั้งจิต ทางกาย และทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวมและสัมพันธ์กัน ได้ถูกต้องดีงาม นำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างคนกับคน และการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลระหว่างคนกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม”

แนวคิดของนานัก คัตวานี (อ้างถึงใน มนฤดี บุญอำนวย, 2553: 10) ได้มีการแจกแจงองค์ประกอบของความอยู่ดีมีสุขออกเป็น 7 ด้าน ซึ่งมีความครอบคลุมทุกมิติของการดำรงชีวิต

องค์ประกอบที่ 1 คือ ด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ ซึ่งยังประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 4 ด้านคือ ความยืนยาวของอายุ การปลอดจากโรคภัยไข้เจ็บ โภชนาการและการให้บริการสาธารณสุข

องค์ประกอบที่ 2 คือ การศึกษา ซึ่งครอบคลุมสาระต่างๆ ในกระบวนการเรียนรู้ ความรู้พื้นฐาน และทักษะต่างๆ รวมทั้งการเข้าถึงบริการและคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 คือ ชีวิตการทำงาน เนื่องจากประชาชนจะใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่กับการทำงาน การพิจารณาสภาพแวดล้อม การทำงานจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก และชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพก็จะเกี่ยวข้องกับการจ้างงานและความพอใจในค่าจ้างที่ได้รับ องค์ประกอบด้านนี้ ยังรวมถึงปัจจัยขององค์ประกอบย่อยในด้านการใช้แรงงานเด็ก และผู้หญิง และระบบประกันสังคมด้วย

องค์ประกอบที่ 4 คือ ชีวิตครอบครัว ความสัมพันธ์ในครอบครัวถือเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ “ความอยู่ดีมีสุข” โครงสร้างและขนาดของครอบครัวเป็นตัวกำหนดระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกแต่ละคน ครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่น ต้องรับรู้ความต้องการของสมาชิกแต่ละคน และดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 5 คือ การเติบโตทางเศรษฐกิจความยากจน การกระจายรายได้ และสวัสดิการ เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายความอยู่ดีมีสุข ฉะนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่ดีมีสุข การมีปัญหาค่าความยากจนที่รุนแรง และความไม่เท่าเทียมกัน ด้านรายได้ในระดับสูงสะท้อน “การอยู่อย่างมีทุกข์” ในสังคม ประเด็นเหล่านี้จึงนับเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของเครื่องชี้วัด “ความอยู่ดีมีสุข” ด้วย

องค์ประกอบที่ 6 คือ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เรื่องการดูแลสุขภาพ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นต่อ “ความอยู่ดีมีสุข” เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน องค์ประกอบนี้รวมถึงประเด็นสภาพแวดล้อมด้านที่อยู่อาศัย การอนามัยแวดล้อมตลอดจนความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะจากปัญหาอาชญากรรม

องค์ประกอบที่ 7 คือ ด้านประชาธิปไตย หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะนำมาซึ่ง “ความอยู่ดีมีสุข” การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการเพิ่มพูนและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มขีดความสามารถเป็นเครื่องมือของการยกระดับ ความอยู่ดีมีสุข องค์ประกอบนี้จะรวมประเด็นเรื่อง ความยุติธรรม สิทธิมนุษยชนและสิทธิเสรีภาพทางการเมือง รวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารจัดการแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552, 8-9) ได้ให้กรอบแนวคิดพื้นฐาน ขององค์ประกอบ “ความอยู่เย็นเป็นสุข” จากความหมายของความอยู่เย็นเป็นสุข สามารถแจกแจงปัจจัยพื้นฐานร่วมในการสร้างความสุขของมนุษย์ได้ 6 องค์ประกอบหลักได้แก่

- 1) การมีสุขภาพ
- 2) ครอบครัวอบอุ่น
- 3) ชุมชนเข้มแข็ง
- 4) เศรษฐกิจเข้มแข็งและเป็นธรรม
- 5) สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศสมดุล และ
- 6) สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งนิยามในแต่ละองค์ประกอบ

หลักสามารถนำไปสู่การกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยของความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทยได้

พระธรรมปิฎก (2548: ออนไลน์) กล่าวถึง การดำเนินชีวิตให้เข้าถึงความสุข ประกอบด้วย 5 ขั้น

ขั้นที่ 1 คือ ความสุขจากการเสพวัตถุ หรือสิ่งบำรุงบำเรอภายนอกที่นำมาปรนเปรอ นั้นจัดเป็นสังขารนอกความสุขที่ต้องการ แสดงว่าเราขาด คือยังไม่มีความสุขนั้นเราหาได้ ที่เสพก็มีความสุขดี แต่ระหว่างนั้นต้องอยู่ด้วยการรอ เพราะฉะนั้น จะต้องทำตัวให้มีความสุขด้วยตนเอง ดำรงไว้ให้ได้ด้วยวิธีฝึกสมาธิของชีวิต และรักษาความสามารถที่จะมีความสุขได้

ขั้นที่ 2 พอเจริญคุณธรรม เช่น มีเมตตา มีศรัทธา เราก็มีความสุขเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 3 ความสุขเกิดจากการดำเนินชีวิตถูกต้อง สอดคล้องกับความเป็นจริงตามธรรมชาติ ไม่หลงอยู่ในโลกสมมุติ

ขั้นที่ 4 ความสุขจากความสามารถปรุงแต่ง ใช้ความสามารถในการปรุงแต่งใจให้สบาย ไม่เครียด มีจิตใจร่าเริงเบิกบาน

ขั้นที่ 5 ความสุขเหนือการปรุงแต่ง คือ อยู่ด้วยปัญญาที่รู้เท่าทันความจริงในโลกและชีวิต การเข้าถึงความจริงด้วยปัญญา เห็นแจ้ง ทำให้วางจิตวางใจลงตัวสนิทสบาย

สรุปได้ว่า ความสุข ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนมากมายในการผลักดันให้มนุษย์เกิดความสุข เช่น ความรู้สึก ความคาดหวัง สภาพแวดล้อม ปัจจัยในการดำรงชีพ อิทธิพลของสังคมฯลฯ ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งและจำแนกออกเป็นลักษณะต่างๆ

2.1.2 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

2.1.2.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

Manion (2003, 652 - 655) ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน คือ การเรียนรู้จากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะมีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคำนึงการรับรู้ การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกอยากที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพันกันและมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

ศิริพร ดันติพลวินัย (2538, 79 - 86) ให้ความหมายของความสุขในการทำงานว่า การทำงานให้สนุกและบังเกิดผลดี จำเป็นต้องสร้างทัศนคติที่เป็นบวกขึ้น เพื่อร่างกายจะได้หลั่งสารสุข หรือสารบุญ (Endorphin) ออกมาทำให้ชีวิตมีความสุข ทำงานให้เกิดผลดีมีคุณภาพ เพราะจิตใจสบายทำให้เกิดชีวิตสร้างสรรค์และเกิดพลังในการทำงาน

กัลยารัตน์ อ้องคณา (2549: 25) ให้ความหมายของความสุขในการทำงานว่า การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรัก รู้สึกสนุกสนาน และศรัทธาในงานที่ทำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับ เกิดการสร้างสรรค์

จากความหมายของ ความสุขในการทำงาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง อารมณ์หรือความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยสามารถกระทำในสิ่งที่ตนเองรัก มีความรู้สึกสนุกสนาน และศรัทธาในงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดการพัฒนางานที่ปฏิบัติ เกิดความสามัคคีร่วมกันและมีความผูกพันต่อองค์กร

2.1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน

Canfield and Miller (แปลโดยสุธรรม รัตโชติ, 2541: 321) กล่าวว่า การทำงานให้มีความสุข บุคคลต้องเคารพและศรัทธาในงานที่ทำ เพราะงานทุกงานต่างมีความสำคัญใน

ตนเองและมีความแตกต่างกันตามทักษะของบุคคลแต่ละคน จิตวิญญาณจะนำมาซึ่งความสุข เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Lyubomirsky (2001, 239 - 249) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง ทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประสพการณ์ แรงจูงใจ ตลอดจนแนวคิดเชิงบวกและแนวคิดเชิงจริยธรรม อีกทั้งอธิบายความสุขให้ผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น สุขภาพดี มีความอ่อนเยาว์ มีอารมณ์ดี เกิดการตัดสินใจที่ดีและสังคมเข้มแข็ง

Diener (2003: ออนไลน์) กล่าวว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุข ได้แก่ ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต ตลอดจนประสพการณ์ในชีวิตเหล่านั้น เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านลบต่ำ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความต้องการของบุคคล ให้เกิดความพึงพอใจในชีวิต นำมาซึ่งความสุข

ศิริพร ดันติพลวินัย (2538, 79 - 86) กล่าวว่า การทำงานให้สนุกและเกิดผลดีจำเป็นต้องสร้างทัศนคติที่บวกขึ้น เพื่อร่างกายจะได้หลั่งสารสุข (Endorphin) ออกมาทำให้ชีวิตมีความสุขทำงานได้ผลดีมีคุณภาพ เพราะจิตใจสบายทำให้เกิดชีวิตสร้างสรรค์และเกิดพลังในการทำงาน

Warr (1990, 193 - 210) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานของพนักงานนั้นเกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน และความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละคนที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานประกอบด้วย

- 1) ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความสุขในการทำงานปราศจากความวิตกกังวลใดๆ
- 2) ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ พอใจ เต็มใจ สนใจ มีความภูมิใจยินดีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน
- 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยมีความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัวทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการทำงานพื้นฐานอย่างเพียงพอแล้ว จะทำงานได้โดยไม่ต้องบริหารจัดการ แต่ผู้นำต้องพยายามที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการพยายามกับสิ่งใหม่ๆ และยอมรับว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดบ้างระหว่างทางสู่ความสำเร็จ

Iopener (2003: ออนไลน์) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีความสุขนั้นแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) กล่าวคือ การทำงานอย่างมีความสุขนั้นมุ่งในเรื่องของการควบคุมและมีอิทธิพล ในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะครอบคลุมการวัดต่างๆ ที่

มีผลต่อพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน สถานที่ทำงาน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าความสุขในการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงานแต่เป็นเครื่องมือที่ดีกว่าทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นการทำงานอย่างมีความสุขนั้นตั้งอยู่บนสถานการณ์ปัจจุบัน เกี่ยวกับอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัดในการค้นหาเพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับการเดินทางมากกว่าจะหมายถึงปลายทาง หรืออีกนัยหนึ่งการทำงานอย่างมีความสุขตั้งอยู่บนความสำเร็จของคนที่มีศักยภาพ กล่าวได้ว่าหากพนักงานรู้สึกมีความสุขในสิ่งที่พนักงานได้ทำแล้ว พนักงานจะมีความสุขและจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นที่แน่นอนว่าองค์กรเมื่อประสบความสำเร็จแล้วความสุขภายในองค์กรย่อมเกิดขึ้น แต่มีนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมากมายกล่าวว่า ความสำเร็จไม่ได้เหมือนกับความสุข ความสำเร็จนั้นไม่นำไปสู่ความผูกพัน ความจงรักภักดีและแรงจูงใจกับองค์กรในระยะยาว ในทางตรงข้ามการทำงานอย่างมีความสุขนั้นจะนำมาซึ่ง

- พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น และลดค่าใช้จ่ายขององค์กร
- พนักงานแสดงถึงความสุขและมีผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- พนักงานแสดงความคิดในเชิงบวก
- พนักงานทำงานนานขึ้นและหนักขึ้น
- พนักงานได้รับการเคารพนับถือและยอมรับจากคนอื่น ๆ
- อัตราการป่วยลดน้อยลง
- พนักงานนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาแก้ไข และใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

ซึ่งลักษณะนิสัยและพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้พนักงาน เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน หัวหน้า และลูกค้ามีความสุขเช่นเดียวกัน บัญญัติ 12 ประการของ Iopener สำหรับการทำงานอย่างมีความสุข มีดังนี้

- 1) ทำงานให้เสร็จ โดยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของค่านิยม

(Getting things done achieve valued goals)

- 2) ทำงานที่มีความหลากหลาย (Having a variety of tasks)

- 3) มีความสามารถควบคุมงานที่ทำได้ (Having some control over your job)

- 4) ต้องได้รับการขอบคุณจากผู้อื่น (Being thanked)

- 5) ใช้ความสามารถที่ชำนาญทำงานนั้นให้ดี (Using your strengths to do your job well)

- 6) รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน (Knowing what's expected of you)

- 7) เข้าใจถึงความสำคัญในสิ่งที่ทำ (Understanding the importance of what you do)
- 8) ได้รับการรับฟัง (Being heard)
- 9) มีเพื่อนในที่ทำงาน (Having friends at work)
- 10) มีความคิดให้แง่ดีหรือมองโลกในแง่ดี (Thinking optimistically)
- 11) มีหัวหน้าที่เหมาะสมกับตัวเอง (Having the right boss-person)
- 12) มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Giving and receiving constructive feedback)

Lockergnome (2006: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า วิธีการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานในองค์กรด้วยตัวของพนักงานเอง การมีความรู้สึกในทางบวกช่วยลดความเครียดในการทำงานและทำให้คนสามารถคิดสร้างสรรค์มากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและทำงานอย่างชาญฉลาด พนักงานที่มีความสุขมีวิธีการจัดการกับอารมณ์ต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์ความสุขและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลไปสู่ลูกค้าที่ได้รับความสุขนั้นๆ ไปด้วย ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างสมบูรณ์ วิธีการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับลูกค้าต้องเริ่มจากพนักงานในองค์กรก่อน ซึ่งมีวิธีปฏิบัติ 8 ประการในการสร้างความสุขที่พนักงานสามารถสร้างขึ้นได้

- 1) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) สามารถเรียนรู้ได้ เป็นสิ่งที่เกิดกับมุมมองของแต่ละคนที่จะเลือกที่จะอธิบายหรือกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน
- 2) ความรู้สึกขอบคุณ (Gratitude) หรือซาบซึ้งต่อคนอื่นๆ รอบข้าง
- 3) การให้อภัย (Forgiveness) ปลดปล่อยความรู้สึกที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นและสร้างความรู้สึกที่สงบเพื่อที่จะนำไปสู่ความสุขที่ลึกซึ้ง
- 4) พัฒนาการพูดกับตัวเอง (Improve your Self-talk) การปรับเปลี่ยนการพูดกับตัวเองในเชิงที่ไม่สร้างสรรค์หรือลงโทษตัวเองสู่การพูดในเชิงสร้างสรรค์และให้กำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญ
- 5) ปลดปล่อยสิ่งที่ชอบ (Flow) การคิดถึงสิ่งที่ตัวเองชอบ พูดหรือทำอะไรช่วยให้เกิดช่วงเวลาแห่งความสุขได้
- 6) สร้างความตื่นเต้น (Savor) คือการสร้างความรู้สึก ณ ขณะนั้น ข้อดีของการสร้างความตื่นเต้น คือการรอคอยความสุขก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ จะเกิดขึ้น หรืออาจสร้างความตื่นเต้นในขณะที่มีความสุขได้

7) การปรับเปลี่ยนมุมมอง (Reframe) ให้มองเหตุการณ์ที่ตึงเครียด เหมือนกับภาพที่สามารถเลือกที่มองได้ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนรูป ย่อหรือขยายเพื่อให้เกิด มุมมองใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนในความรู้สึกการตอบสนองเชิงลบไปสู่เชิง สร้างสรรค์

8) สร้างส่วนที่แข็งแกร่ง (Build on Strengths) ความสุขนั้นเกิดจากการ ใช้ความสามารถที่ชำนาญ ต้องระบุส่วนที่มีความชำนาญหรือแข็งแกร่งและทำให้ความสามารถให้ ชำนาญเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความสุข หมายถึง ได้เลือกที่จะสร้างและทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ความสุขจะช่วยฟื้นฟู ความเป็นมนุษย์ให้เกิดขึ้นในองค์กร การที่ทั้งพนักงานและลูกค้ามีอารมณ์ที่ดีจะก่อให้เกิดผล โดยตรงกับผลกำไรขององค์กร

กัลยารัตน์ อังคณา (2549: 26-27) อธิบายแนวคิดความสุขในการทำงาน ตามแนวคิดของ Manion ว่า ความสุขในการทำงาน คือผลที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลตอบสนอง จากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง มีความปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการคำนึงการรับรู้ การแสดงออก การปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกลึกซึ้งที่จะทำงาน บุคลากรมีความผูกพันกันและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน สำหรับความสุขในการ ทำงานเป็นการแสดงอารมณ์ในทางบวก เกิดความสนุกสนาน แสดงพฤติกรรมให้เกิดการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่ดี สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดความรักใน งานและมีความยึดมั่นในองค์กรสูง ซึ่งมุ่งอธิบายด้วยปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบคือ การติดต่อ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ

1) การติดต่อ (connections) เป็นพื้นฐานทำให้เกิดความสัมพันธ์ของ บุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคลากรมาร่วมกันทำงานเกิดสังคมการทำงานขึ้นเกิดสัมพันธภาพ ที่ดีกับบุคลากรที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนา พูดคุยอย่าง เป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน เกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงาน กับบุคลากรต่างๆ

2) ความรักในงาน (Love of the work) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและ ผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในส่วนที่ เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ปฏิบัติงาน มีความเพลิดเพลิน สนุกสนานเมื่อได้ปฏิบัติงาน และปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ ปฏิบัติงาน ภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน

3) ความสำเร็จในงาน (Work achievement) เป็นการรับรู้ว่าคุณได้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายที่ท้าทายให้สำเร็จ เกิดผลลัพธ์การทำงานไปในทางบวก ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความก้าวหน้า องค์การเกิดการพัฒนา

4) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ว่าคุณเองได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ได้รับรู้ถึงความพยายามของคุณเกี่ยวกับเรื่องงาน ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังที่ดีในการปฏิบัติงานและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ร่วมงาน ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว Manion (2003, 652 - 655) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานมีส่วนให้ผู้บริหารสามารถนำไปพิจารณา ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้จูงใจอยากที่จะทำงาน ซึ่งมีผลให้บุคลากรเกิดความยินดีในงานที่ทำ มีส่วนร่วมในงาน และเกิดความสุขในงานตามมา

Gavin and Mason (2004, 379 - 392) กล่าวถึงความสุขว่าเป็นผลจากความรู้สึกภายในตนเองแต่ละคนเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกทางบวก เช่น ชื่นชอบ พึงพอใจ ความสุขประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ กล่าวคือ

1) ความมีอิสระ กล่าวคือ บุคคลมีความสามารถที่จะคิดและเลือกในสิ่งที่ต้องการ มีอำนาจเสรีภาพในการตัดสินใจ ทำให้ตนเองมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถควบคุมและกำหนดการกระทำของตนเองให้ตอบสนองความสุขของตน

2) ความรู้ เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้อง รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยได้รับการรับและความไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง

3) ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล สามารถฝึกฝนได้โดยการจัดอบรมต่างๆ ให้ความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น

สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นทักษะทางบวกต่อการปฏิบัติงาน และมีผลดีต่องานหรือภารกิจขององค์การ โดยจากที่กล่าวมามีนักวิชาการจำนวนมากอธิบายองค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยจากบริบทขององค์การ รวมทั้งอธิบายองค์ประกอบและลักษณะของความสุขในการทำงาน ซึ่ง

สามารถสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบและลักษณะในเชิงอารมณ์ ความรู้สึกและทัศนคติในทางบวก และมีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.1.2.3 แนวคิด Happy Workplace

มนฤดี บุญอำนาจ (2553: 7-8) กล่าวถึงแนวคิด Happy Workplace ว่า ในอดีตในกลุ่มงานเขียนวิชาการ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยานั้น คำว่า “ความสุข” หรือ “Happiness” มักจะเป็นคำที่นักวิชาการมักจะหลีกเลี่ยงไม่ใช้คำนี้ แต่จะหันไปใช้คำว่า พอใจ (Affect) หรือ ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) แทน ทั้งที่คำเหล่านี้ก็ไม่ได้มีความหมายที่เหมือนกับคำว่าความสุขที่เดิวนัก (War, P. 1990: 7) แต่การนำคำว่าความสุขเข้ามาใช้กับโครงสร้างองค์การแทนที่จะเป็นความพอใจ ความเป็นอยู่ที่ดี หรือคำอื่นๆ นั้น มีข้อได้เปรียบอยู่ 4 ประการคือ ประการแรก คนจะรู้สึกเหมือนหลงเสน่ห์ไปกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่กระตุ้นด้วยคำว่า “ความสุข” หรือประการที่สอง เกิดความตระหนักถึงการขาดหายไปของความสุข ประการที่สาม มีความตระหนักถึงจุดแข็งหรือตัวตนของตัวเอง และประการสุดท้าย คนจะมีความปรารถนาที่จะเข้าใจในประสบการณ์ต่างๆ มากยิ่งขึ้น

คำว่า Happy Workplace เป็นคำที่เริ่มนำมาใช้ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยจากการรวบรวมงานเขียนต่างๆ นั้นจะพบว่าแนวโน้มการกล่าวถึงเรื่องการสร้างองค์การเปี่ยมสุขนั้น จะเริ่มมีการเขียนมากขึ้นในช่วงปี ค.ศ.2005-2008 ซึ่งความที่ใช้อาจแตกต่างกันไป เช่น Happy Workplace, Healthy Organization, Joyful Organization, Well-being, Happy at Work และ Happiness at work เป็นต้น โดยก่อนหน้านี้แนวโน้มการศึกษาจะให้ความสนใจในความเป็นองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตหรือ Quality of Work Life ซึ่งก็เป็นแนวคิดที่มีความใกล้เคียง นั่นคือการเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสุข อันเกิดจาก 2 ส่วนใหญ่คือ ส่วนที่จับต้องได้ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ หรือส่วนที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

ความหมายของความสุขในที่ทำงาน หรือ Happy at Work (มนฤดี บุญอำนาจ, 2553: 8) อาจทำความเข้าใจได้ง่ายได้ว่าหมายถึง ความรู้สึกที่เรามีความสุขในสิ่งที่เราทำ อยู่มีความรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำและรู้สึกว่าการนั้นเป็นงานที่ดี มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับคนที่ดี งานที่ทำนั้นเป็นที่จดจำและเป็นที่ยอมรับขององค์กร ได้รับผดชอบในงานอย่างเต็มที่ รู้สึกสนุกกับงานที่ทำ งานที่สามารถจูงใจและเพิ่มพลังให้รู้สึกอยากทำงานมากขึ้น

โดยความรู้สึกว่ามีความสุขในที่ทำงานนี้เป็นสิ่งที่คนเลือกที่จะรู้สึกทำให้ ไม่สามารถที่จะบังคับได้ และมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ในบางครั้งสิ่งที่เป็ความสุขสำหรับคนหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ลดความสุขของอีกคนหนึ่งก็เป็นได้ การส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งความสุขจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถบังคับให้รู้สึกได้ แต่สามารถสร้างให้เกิดองค์ประกอบของ

องค์การที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงานได้ นอกจากนี้ในรูปแบบของการสร้างความสุขในที่ทำงานนั้นมีความหมายในเชิงของความสุขระยะยาวไม่ใช่เพียงสร้างความสุขระยะสั้นๆ เช่น กิจกรรมหรือการละเล่นสนุกสนาน ที่สร้างเสียงหัวเราะได้ แต่เมื่อจบกิจกรรมเวลาแห่งความสุขก็หมดลง แต่การสร้างองค์การแห่งความสุขมีความหมายในระยะยาวคือสร้างให้คนมีความสุขในวันพรุ่งนี้หรือใน 10 ปีข้างหน้า แต่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าองค์การต้องสร้างให้เกิดความสุขตลอดเวลา เพราะในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะพบกับงานน่าเบื่อ คนไม่ดี หรือวันที่ทำให้เราไม่มีความสุขได้ แต่ขอให้โดยรวมแล้วเมื่อเอ่ยถึงการทำงานแล้วพนักงานนึกถึงความสุขมากกว่าความทุกข์ และท้ายที่สุดการสร้างให้เกิดความสุขในที่ทำงานนั้นไม่ได้แปลว่าพนักงานจะต้องแสดงท่าทางร่าเริงหรือหัวเราะกันตลอดเวลา แต่พนักงานสามารถที่จะวางตัวเงียบขรึม หรือทำงานอย่างจริงจังได้ โดยที่ที่มีความรู้สึกรู้ว่ามีความสุขในการทำงานก็เป็นได้

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2555: 1) เสนอแนวคิดในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยแนวคิดความสุข 8 ประการในการทำงาน HAPPY WORK PLACE ซึ่งเป็นแนวคิดที่จัดทำโดยแผนงานสุขภาวะองค์การภาคเอกชน / สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ได้ให้แนวทางในการสร้างความสุข 8 ประการในการทำงานขึ้น ดังนี้

- 1) Happy Body: ส่งเสริมสุขภาพของพนักงานให้แข็งแรงทั้งกายและจิตใจ
- 2) Happy Heart: กระตุ้นให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกันและกัน
- 3) Happy Society: สนับสนุนให้เกิดความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่พนักงานทำงานและพักอาศัยให้มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี
- 4) Happy Relax: ให้ความรู้ความเข้าใจ รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิตการสร้างกิจกรรมบันเทิงพักผ่อน ลดความเครียดในการทำงาน
- 5) Happy Brain: ส่งเสริมให้พนักงานรู้จักศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ รอบรู้ เกิดความก้าวหน้าในการทำงานชีวิตเกิดความมั่นคง
- 6) Happy Soul: ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา กระตุ้นให้เกิดความศรัทธามีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต
- 7) Happy Money: สนับสนุนให้พนักงานรู้จักเก็บรู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ บริหารการใช้จ่ายของตนเองและครอบครัวอย่างถูกวิธี มีการออมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว

8) Happy Family: ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักในสำคัญของครอบครัว การซื้อสัตย์ซึ่งกันและกัน

จากแนวคิด Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุขที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace สามารถสร้างความสุขในเกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยแนวคิดการสร้างความสุข 8 ประการ ประกอบด้วย 1.Happy Body 2.Happy Heart 3.Happy Society 4.Happy Relax 5.Happy Brain 6.Happy Soul 7.Happy Money และ 8.Happy Family

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหิดลได้ใช้แนวคิดดังกล่าวในการวัดความสุขของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงมีความเหมาะสมในการใช้แนวคิดการสร้างความสุข 8 ประการ ของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ (2555: 1) ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งใช้แนวทางในการสร้างความสุข 8 ประการ วัดความคิดเห็นของบุคลากรในประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยนำแนวทางทั้ง 8 ประการ ไปสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2.2 แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับประเด็นความรู้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านการจัดการความรู้ ภายใต้อาสาตามแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 3-4) ที่กล่าวว่า ...การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้.... และตรงกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2548: 3) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น หากการจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ อาจมีส่วนที่แสดงถึงการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนด้วยเช่นกัน จึงสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่อาจส่งผลและเป็นปัจจัยต่อกัน

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.2.1.1 ความหมายของความรู้

ราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 อ้างถึงใน อรรถวณิช ฤทัยมณีรัตน์, 2551: 10) ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา

Davenport (2000: 5) ให้ความหมายของความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ มุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ และรากฐานความเชื่อ ภายใต้สภาพแวดล้อม กรอบในการประเมิน และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มีส่วนในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมทั้งสั่งสมอยู่ในการทำงานอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

Yamazaki (อ้างถึงใน อรรถวณิช ฤทัยมณีรัตน์, 2551: 10) ให้ความหมายของความรู้ ภายใต้คำจำกัดความของความรู้ในรูปปิรามิด โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการแปรความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลดิบที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีบริบทเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้จับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่นำมาใช้ ในขณะที่ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน และ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

Tiwana (2000: 5) ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยประสบการณ์ และสามารถประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล

Melissie C. Rumizen (2002: 6) ให้ความหมายของความรู้ คือ สารสนเทศในบริบทที่สร้างให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติได้

Peter F. Drucker (Peter F. Drucker, 1999 อ้างถึงใน ไกรวุฒิ ใจคำปัน, 2549: 13) ให้ความหมายของความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง หรือบางคนให้

เกิดเป็นการปฏิบัติ หรือทำให้คนหรือองค์การมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Todd R. Groff and Thomas P. Jones (2003: 10) ให้ความหมายของความรู้ คือ สารสนเทศที่ถูกพิจารณาด้วยความเข้าใจและความสามารถซึ่งฝังอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล

วิจารณ์ พานิช (วิจารณ์ พานิช, 2548 อ้างถึงใน ไกรวุฒิ ใจคำปัน, 2549: 14) ให้ความหมายของความรู้ในหลายนัยและหลายมิติ ได้แก่

ความรู้ คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้ จะไม่หมดหรือไม่สึกหรอ แต่จะยิ่งออกเงยหรือออกมาเพิ่มขึ้น

ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

จากนิยามความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความรู้ในบริบทของงานวิจัย หมายถึง ข้อมูลหรือสารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการตีความ แปรความ วิเคราะห์ สังเคราะห์และให้คุณค่า โดยเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการกระทำและสามารถนำไปปฏิบัติได้

2.2.1.2 ประเภทของความรู้

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 16) ได้เสนอแนวคิดในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้รับความนิยมและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้ง 2 ท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิด

ความรู้ใหม่นำมาสรุปไว้เพื่อให้อ้างอิงหรือผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา บางครั้งความรู้ที่ซ่อนเร้นก็ออกมาเป็นความรู้เด่นชัด และบางครั้งความรู้เด่นชัดก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้ซ่อนเร้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

เมื่อพิจารณาความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่า อัตราส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit) มากกว่าความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) ถึง 80 : 20 เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่พ้นน้ำขึ้นมาเพียงร้อยละ 20 ส่วนที่เหลือเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนหรือส่วนของน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ 80 (อรรณพ อุทัยมณีรัตน์, 2551: 12)

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากร ในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ทั้งนี้เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เพื่อที่จะผลักดันให้องค์การมีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน (นฤมล แก้วป้อม, 2551: 12)

2.2.2.1 นิยามและความหมายของการจัดการความรู้

Anderson (อ้างถึงใน อรรณพ อุทัยมณีรัตน์, 2551: 14) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวมเนื้อหา ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Toyama (อ้างถึงใน อรรณพ อุทัยมณีรัตน์, 2551: 14) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Malhotra (อ้างถึงใน อรรณพ อุทัยมณีรัตน์, 2551: 14) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

วิจารณ์ พานิช (2547: 63) อธิบายแนวคิดของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นตัวเดินเรื่องไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา ตำรานั้นเป็นการเรียนรู้แบบเก่า ซึ่งเน้นเรียนทฤษฎี ขณะที่การเรียนรู้แบบ Knowledge Management ก็เป็นทฤษฎีแต่ว่าเน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของคนๆ เดียว เป็นเรื่องของหลายคนที่ทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นเวลาปฏิบัติแต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันแล้วอาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเข้าใจตรงกันเมื่อเอามาแลกเปลี่ยนกันมากๆ จะทำให้ยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีกจะเห็นว่าการจัดการความรู้เราจะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติ แล้วก็เน้นตัวความรู้ที่เป็นความรู้ในคนหรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ทั้งนี้ ความรู้จากเอกสาร ตำรา หรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge นั้นก็สำคัญ เพียงแต่ว่าเรามักจะละเลยความรู้ที่อยู่ในคน

วิจารณ์ พานิช (2548: 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของ

แหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ซึ่งองค์กรได้จัดเตรียมไว้เพื่อ นำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมา ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การค้นหา การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

2.2.2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 3) กล่าวว่า การเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือ หรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธ ศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำจึงจะทำได้และเกิด ความรู้ความเข้าใจ และการจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็น การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่ำ” ความรู้ ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับ ความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

ประพนธ์ ฝาสุกยัต (2548: 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะเป็น “ตัวต่อ หรือ Jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จะทำให้การบริหารคุณภาพ จะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลาย ที่ ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จะมีต้นตอมาจาก โลกตะวันตก แต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยของเรา การจัดการความรู้ ทางตะวันตกเริ่มเห็นว่าเป็นปัจจุบันการที่องค์กรหรือบริษัทเอกชนกันได้นั้น มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ผลผลิตแค่นั้น แต่เป็นการเอาชนะกันด้วยเรื่องของความคิด เป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม”

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เป็นเรื่องทุน ทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ในปัจจุบันถือว่ามีค่ายิ่งนัก จริงๆ แล้วสังคมไทยก็ให้ความสำคัญ เรื่องการแสวงหาวิชาความรู้อยู่แล้ว ดังจะเห็นว่ามีคำพูดในเรื่องนี้อยู่มาก เช่น ที่พูดว่ามีวิชาเหมือนมี ทรัพย์อยู่นับแสน หรือรู้ไว้ไว้ว่าใส่บาตแบกหาม เป็นต้น

โดย นฤมล แก้วป้อม (2551: 13) กล่าวสรุปความสำคัญของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เกิดมาจากประสบการณ์ในการทำงานจากค่านิยม ทัศนคติ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปยกระดับความรู้ และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ก็จะทำให้องค์การนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ มีความสำคัญในลักษณะการเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพในการดำเนินการ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ในฐานะเป็นเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2.3 กระบวนการในการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ได้มีผู้อธิบายไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ตามแนวคิดของผู้ให้คำอธิบายดังนี้

Trapp (Trapp, 1999: 34 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้มี 9 ประการ ได้แก่

- 1) เป้าหมายความรู้ (Knowledge goals)
- 2) การระบุถึงความรู้ (Knowledge identification)
- 3) การจัดหาความรู้ (Knowledge acquisition)
- 4) การพัฒนาความรู้ (Knowledge development)
- 5) การเคลื่อนย้ายกระจายความรู้ (Knowledge transfer/distribution)
- 6) การใช้ความรู้ (Knowledge usage)
- 7) การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge preservation)
- 8) การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge evaluation/review)
- 9) การควบคุมความรู้ (Knowledge controlling)

Kucza (Kucza, 2001: 30 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 49) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ไว้มี 6 ประการ ได้แก่

- 1) ระบุถึงความต้องการ (Identification of Need for Knowledge) เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยระบุความต้องการ (Identification of Need) และการกำหนดความต้องการ (Determination of requirements)

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Pull) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบและควรถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย

- การสร้างเกณฑ์การสืบค้น
- ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
- ประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก
- คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3) การส่งมอบความรู้ (Knowledge Push) เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ

- การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้
- การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

4) การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ที่มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ

- การระบุถึงความคิดใหม่
- การประเมินความคิดใหม่ๆ
- การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การสร้างความรู้

5) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) มีกระบวนการย่อย 5 ประการ คือ

- การระบุถึงความรู้
- การประเมินความรู้
- การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
- การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
- การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6) การปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Knowledge Update) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย 3 ประการ คือ

- การระบุถึงเปลี่ยนแปลง
- การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

Probst, Raub and Romhardt (Probst, Raub and Romhardt, 2000: 87 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 51) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 6 ประการ คือ

- 1) การระบุถึงความรู้
- 2) การจัดหาความรู้
- 3) การพัฒนาความรู้
- 4) การแบ่งปัน/การกระจายความรู้
- 5) การใช้ความรู้
- 6) การเก็บรักษา/จดจำความรู้

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547: 54) อธิบายว่า จากการศึกษาค้นคว้าความคิดของการจัดการความรู้แล้วสามารถสรุปขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ไว้ดังนี้ 7 ประการ คือ

- 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Condification and Refinement)
- 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- 7) การเรียนรู้ (Learning)

โดย นฤมล แก้วป้อม (2551: 14) กล่าวถึงแนวคิดของ สุวัชร่า จุ่นพิจารณา (2550 อ้างถึงใน นฤมล แก้วป้อม, 2551: 14) ที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ว่ามีขั้นตอน 7 ประการ เช่นเดียวกัน และได้อธิบายสรุปไว้ดังนี้

- 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

- ศึกษาวิจัยทัศน ทัศนกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน

- วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่เพื่อใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร

- ประเมินระดับความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าภายในองค์กรมีความรู้อยู่ในระดับใด

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

- สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอกเพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

- จัดแบ่งชนิดและประเภทความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- จัดรูปแบบและ “ภาษา” เอกสารที่มาจากแหล่งต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

- เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

- ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (Everytime Everywhere) อย่างสะดวกรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดมาเป็นลายลักษณ์อักษร จากความรู้ซ่อนเร้นสู่ความรู้เด่นชัด (Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge)

- การถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน (Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge) เช่น การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่เคยทำ

7) การเรียนรู้ (Learning)

- นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรทั้ง 7 ขั้นตอนจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร และความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแต่ละองค์กรสามารถเลือกขั้นตอนกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากความพร้อมของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรของตนมีขั้นตอนใดที่ยังขาดอยู่ มีขั้นตอนใดที่เป็นส่วนสำคัญที่

จะนำมาเป็น Model หลักของตน เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นระบบถูกฝังแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ

กระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน (พิเชษฐ บัญญัติ, 2548 อ้างใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 4) ได้แก่

1) การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหน หรือพูดง่ายๆ ว่าจะทำไปทำไม

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือการเอาความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอดเล่าสู่กันฟัง หรือการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเล่าสู่กันฟัง โดยวิธีการเช่นนี้อาจเรียกว่าเป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of Best Practices)

3) การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรือชุมชนทรัพยากรความรู้ (Knowledge Assets)

นฤมล พุกกะยิตต์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 66) อธิบายว่ากระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage)

3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)

4) การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

กานต์สุตา มะชะศิริานนท์ (2546, อ้างใน นฤมล แก้วป้อม, 2551: 17 - 18) ได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือการกำหนดหรือนิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถ เขียนคำพรรณงาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งทางการตลาด สักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือการแสวงหาความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ

4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ Knowledge Storage & Retrieval ความหมายของการเก็บและสืบค้นความรู้ว่า เป็นการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์การจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์การจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้

- ความจำเป็นของการเรียนรู้
- วัตถุประสงค์ของงาน
- ความชำนาญของผู้ใช้
- หน้าที่หรือการใช้สารสนเทศ
- สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ (Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์การหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ

5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ว่าเป็นการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

- การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจนั้น มีวิถีทางต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสารการสื่อสารภายในองค์การ (วิดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน การเปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

- การถ่ายโอนความรู้ โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีม และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อย ด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิถีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 11) ได้กำหนด ขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ไว้ดังนี้

- 1) การได้มาซึ่งความรู้ คือการแสวงหา สืบค้น ค้นคว้า และรวบรวม ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
- 2) การใช้ความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และที่ได้รับจาก การได้มาซึ่งความรู้เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 3) การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ คือการถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การรายงาน บันทึกเขียน การประกาศ การฝึกอบรม การประชุม เพื่อให้ได้มาซึ่งการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน
- 4) การสร้างความรู้ คือการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่ง ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลและโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัย พบว่า นักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และขั้นตอนการจัดการความรู้ที่หลากหลาย โดย ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิดข้างต้นที่คล้ายคลึงกัน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้เริ่มจาก การระบุหรือค้นหาความรู้ที่ต้องการ การรวบรวม สร้างและ พัฒนาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

2.2.2.4 รูปแบบการจัดการความรู้

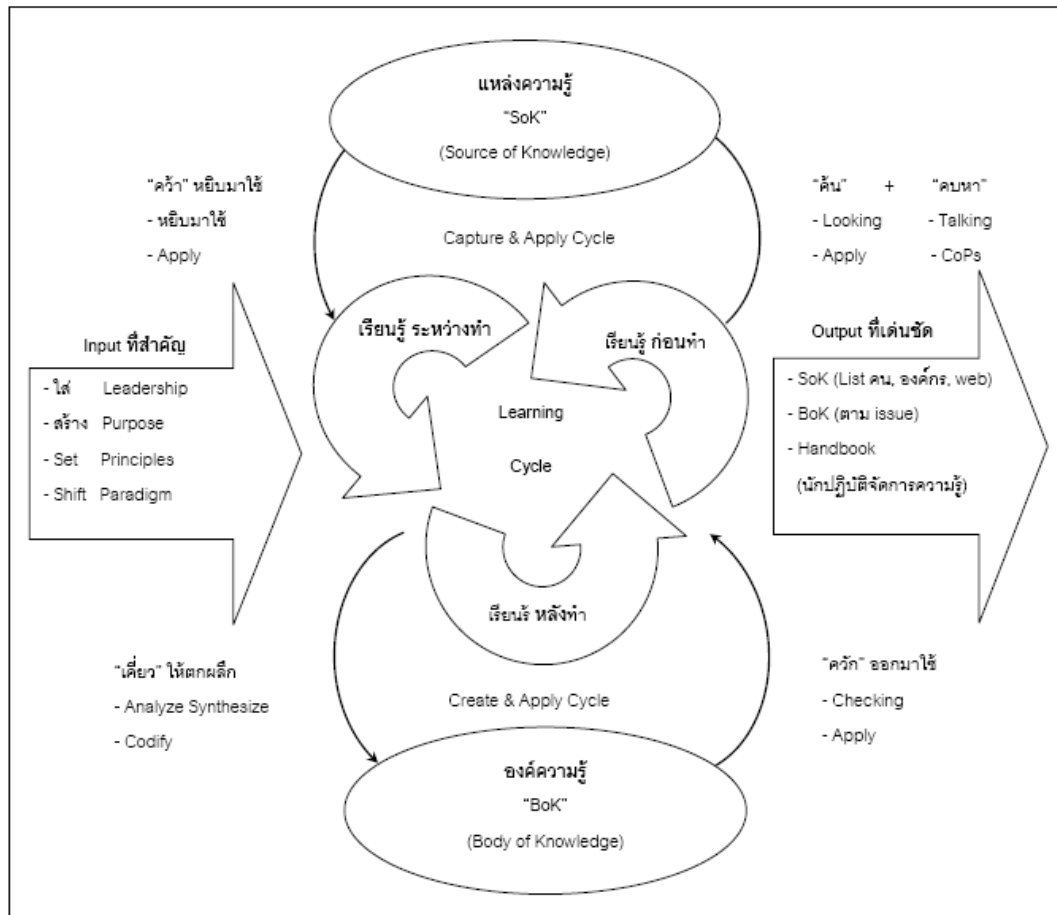
การจัดรูปแบบการจัดการความรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่

รูปแบบที่ 1 คือ รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางของสถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการ

ทำงาน เช่นก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้กับงานที่กำลังจะทำนี้ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกัน จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่าจุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่ จะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) ก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้ตนเอง (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2550 อ้างถึงใน นฤมล ป้อมแก้ว, 2551: 19 - 23)

อย่างไรก็ตาม การที่มีเพียงแค่วงจรการเรียนรู้นั้นคงยังไม่สามารถเรียกได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้ จนกว่าจะมีการจัดการทำให้เกิดวงจรอีกสองวงขึ้นดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
ที่มา: ประพนธ์ ผาสุยชิด (2548)

วงจรที่สองเป็นวงจรที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ (Source of Knowledge: SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือความรู้ที่ได้จากการ “คบหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่าน Virtual Community โดยที่จะต้องสามารถ “ควา” เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมนั่นคือการตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ “หา – ควา – นำมาปรับใช้” สำหรับวงจรที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุดของรูป เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิมเรียกว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge: Book) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ “ควัก” ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกันกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอก และนอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ “เคี้ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย

กระบวนการการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์จึงต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) คือมีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้ นอกจากจะเป็น Outcome เชิง Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้หรือ By-product อื่นๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณสำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือนักปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเล่าเรื่องจัดทำเป็นกรณีศึกษา หรือเป็นการอธิบายกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และการเอื้ออำนวยในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

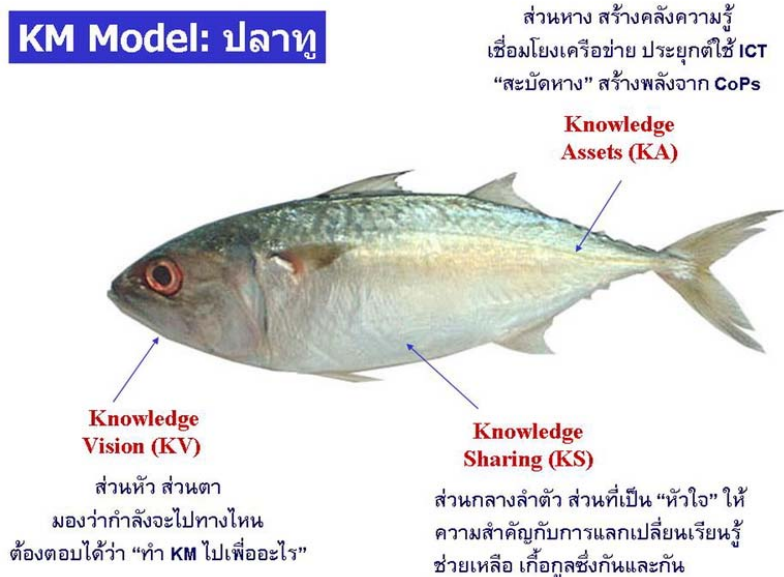
สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้ว คนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (Shared Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) ตั้งแต่แรก

รูปแบบการจัดการความรู้ตามที่เสนอนี้เป็นเพียงโครงร่างคร่าวๆ สำหรับใช้สื่อสารเพื่อให้สามารถเริ่มดำเนินงานไปได้ โดยได้ให้ความยืดหยุ่นไว้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรภาคีสามารถปรับแต่งใช้ได้ภายใต้บริบทและโจทย์ของปัญหาที่ต่างกัน

รูปแบบที่ 2 คือ การจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ตัวปลา”

รูปแบบตัวปลาของ ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2548: 16 - 19) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งเปรียบเทียบกับตัวปลา ซึ่งมีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง

ส่วนแรกคือ หัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Vision (KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการนี้ต้องตอบให้ได้ก่อนว่า “เรากำลังมุ่งหน้าไปทางใด หรือจะจัดการความรู้เพื่ออะไร” กลุ่มคนต้องร่วมกันพิจารณาหาคำตอบเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานให้ชัดเจนก่อน ดังนั้นบทบาทที่แท้จริงของการจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น



ภาพที่ 2.2 การจัดการความรู้ตามรูปแบบตัวปลา

ที่มา: ประพนธ์ ภาสุยัค (2548)

ส่วนที่สอง คือ ส่วนตัว เป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) ซึ่งเป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ที่เป็นหัวใจและ เป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการอันจะเกิดขึ้นผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนใน องค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมของจิตใจ เวลา พื้นที่ และบรรยากาศแห่งการแบ่งปัน

ส่วนที่สาม คือ ส่วนหางปลา ที่เรียกว่า Knowledge Assets (KA) อัน หมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมเป็นคลังความรู้ ซึ่งอาจอาศัยเครื่องมือทางสารสนเทศเข้ามา จัดการด้วยก็ได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นปลาแต่ละตัวอาจมีรูปร่างต่างกันไป นั่นหมายถึง การจัดการความรู้ในแต่ละ องค์กรแตกต่างกัน ดังเช่น หน่วยงานที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วนกลางของตัวปลาจะอ้วน กว่าส่วนอื่น ในขณะที่หน่วยงานที่เน้นเป็นคลังความรู้และการใช้เทคโนโลยีส่วนของหางปลาจะ ใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้จึงเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

การจัดการความรู้ภายใต้แนวคิดหรือแนวทางการจัดการรูปแบบตัวปลา นี้ ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ใน ทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำจะ เป็นการศึกษาวិการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ได้ผล พร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไรและจะ สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้กับงานที่กำลังจะทำนี้ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกัน จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการ

ทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือรับไว้เป็นบทเรียน ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ในส่วนกลางของตัวปลาตามแนวคิดการจัดการความรู้รูปแบบตัวปลานั้นเอง

2.2.2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 151-155) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 คือ เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึง” ความรู้

เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit ช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กรรวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้น สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้อง

ผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

1.4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กลุ่มที่ 2 คือ เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้
เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

2.1) การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2) Innovation & Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับองค์กร หรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำงานกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่

อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่เลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

- ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร
- ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องที่สื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น
- พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆ ต่อไป
- ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่าง

หน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่างๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ที่ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

2.6) เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Form) การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกันก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร องค์กรสามารถผสมผสานวิธีการเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

นอกจากนี้ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้บรรลุผล ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้ 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน
- 2) การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้
- 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”
- 5) การวัดผล “การจัดการความรู้”

6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า เครื่องมือที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ อาจแบ่งตามประเภทของความรู้ ได้แก่ Explicit know ledge (การเข้าถึงความรู้) จะเป็นการจัดเก็บ รวบรวมและบันทึกข้อมูลสำหรับ Tacit Know ledge (การถ่ายทอดความรู้) จำเป็นต้องเกิดจากการสร้างทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การสร้างทีมงาน เป็นต้น รวมทั้งอาศัยเทคนิคต่างๆ เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การเล่าเรื่อง เป็นต้น โดยมีการสร้างกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นด้วยเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Probst, Raub and Romhardt ที่เสนอองค์ประกอบสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 6 ประการ คือ 1. การระบุดึงความรู้ 2.การจัดหาความรู้ 3.การพัฒนาความรู้ 4.การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ 5.การใช้ความรู้ และ 6.การเก็บรักษา/จดจำความรู้ เพื่อศึกษาตัวแปรการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากมีความสอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานในกิจกรรมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในบัณฑิตวิทยาลัย

2.3 แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation)

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ฉะนั้นประเด็นการมีส่วนร่วม จึงถือเป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลและความสัมพันธ์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์, 2554: 82) ซึ่งสามารถยืนยันด้วยแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Keith Davis (1972: 136) ที่ให้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมว่า “การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น..

2.3.1 นิยามและความหมายของการมีส่วนร่วม

Bernard (1958: 142) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การแสดงปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อการมีส่วนร่วมในสถานการณ์กลุ่ม

Keith Davis (1972: 136) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

Cohen และ Uphoff (อ้างถึงใน ฉลอง มาศิริ, 2544: 13) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้วย และการตัดสินใจ ยังมีความหมายเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องของผลประโยชน์และการประเมินผลในกิจกรรมด้วย

White (White, 1982: 142 อ้างถึงใน ณพรัตน์สรณ์ เสมสันต์, 2550: 23) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่หนึ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรทำและอย่างไร มิติที่สองมีส่วนร่วมในการเสียสละในการพัฒนาการลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ และมิติที่สามมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547: 2) ได้อธิบายการมีส่วนร่วมในองค์กรว่า การที่บุคลากรในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับต่างๆ ในหน่วยงานนั้น แต่การตัดสินใจจะแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งในองค์กร ดังนั้น ระดับการมีส่วนร่วม จึงต้องแตกต่างกันตามหน้าที่ ที่แต่ละบุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบ

จากการให้คำนิยามความหมายของการมีส่วนร่วมข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการมีส่วนร่วมได้ว่า พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับต่างๆ ซึ่งมีส่วนในการสร้างความสำเร็จต่อกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ

2.3.2 รูปแบบการมีส่วนร่วม

การศึกษาแนวคิดการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมหรือลักษณะการมีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจถึงการมีส่วนร่วมในรูปแบบหรือลักษณะต่างๆ ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งรูปแบบหรือลักษณะการมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย ดังนี้

องค์การสหประชาชาติ (อ้างถึงใน ปิติ เดิมสมบูรณ์, 2550: 26) ได้รวบรวมรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง ซึ่งเป็นไปโดยการอาสาสมัครหรือการรวมตัวกันขึ้นเอง เพื่อแก้ปัญหาของตนเอง โดยเน้นการกระทำที่ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากภายนอกซึ่งมีรูปแบบที่เป็นเป้าหมาย

2) การมีส่วนร่วมแบบชักนำ ซึ่งเป็นการเข้าร่วมโดยต้องการความเห็นชอบหรือสนับสนุนโดยรัฐบาล ซึ่งเป็นรูปแบบโดยทั่วไปของประเทศที่กำลังพัฒนา

3) การมีส่วนร่วมแบบบังคับ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมภายใต้การดำเนินนโยบายของรัฐบาล ภายใต้การจัดการโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือโดยการบังคับโดยตรง รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ผู้กระทำได้รับผลทันที แต่จะไม่ได้ระยะยาวและจะมีผลเสียที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในที่สุด

Cohen and Uphoff (Cohen and Uphoff, 1977: 7 - 10) ได้แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบได้ด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- ริเริ่มตัดสินใจ
- ดำเนินการตัดสินใจ
- ตัดสินใจปฏิบัติการ

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

Chapin (Chapin, 1979 อ้างถึงใน ณพวรรณ์ธรรม์ เสมสันต์, 2550: 27) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการมีส่วนร่วมและได้แบ่งแบบของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมประชุม (Attendance at meeting)
- 2) การมีส่วนร่วมออกเงิน (Financial contribution)
- 3) การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership on committees)
- 4) การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of leadership)

White (อ้างถึงใน ปิติ เดิมสมบูรณ์, 2550: 27) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมประกอบไปด้วย 3 มิติ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรทำและทำอย่างไร
- 2) การมีส่วนร่วมเสียสละพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ
- 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการ

Lee J. Cary (Lee J. Cary, 1976: 144 อ้างถึงใน วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์, 2554: 37) ได้แบ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การเป็นสมาชิก (Membership)

- 2) การเป็นสมาชิกผู้เข้าประชุม (Attendance at meeting)
- 3) การเป็นสมาชิกผู้บริจาคเงิน (Financial contribution)
- 4) การเป็นกรรมการ (Membership on committees)
- 5) การเป็นประธาน (Position of leadership)

กรรมการพัฒนาชุมชน (2529: 16) ได้สรุปลักษณะต่างๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 18 ลักษณะดังนี้

- 1) มีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม
- 2) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการ
- 3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร
- 4) มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- 5) มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- 6) มีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา
- 7) มีส่วนร่วมในการวางแผน
- 8) มีส่วนร่วมในการประชุม
- 9) มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม
- 10) มีส่วนร่วมในการออกเสียงสนับสนุนหรือประชามติ
- 11) มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการหรือบริหารงาน
- 12) มีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก
- 13) มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำชักชวนหรือประชามติ
- 14) มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกิจกรรมที่วางไว้
- 15) มีส่วนร่วมในการลงทุน หรือบริจาคเงิน/ทรัพย์สิน
- 16) มีส่วนร่วมในการออกแรง หรือสะสมแรงงาน
- 17) มีส่วนร่วมในการออกวัสดุอุปกรณ์
- 18) มีส่วนร่วมในการดูแลรักษา ติดตามประเมินผล

จากการศึกษาของ กรรณิกา ชมดี (กรรณิกา ชมดี, 2524: 13 อ้างถึงใน ณพรัตน์สรณ์ เสมสันต์, 2550: 30) ได้สรุปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม (Attendance at meeting)
- 2) การมีส่วนร่วมออกเงิน (Financial contribution)
- 3) การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership on committees)
- 4) การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of leadership)

- 5) การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ (Interviewer)
- 6) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน (Solicitor)
- 7) การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค (Customers)
- 8) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้เริ่มการ (Entrepreneurs)
- 9) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน (Employees)
- 10) การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์ (Material contribution)
- 11) การเข้ามามีส่วนร่วมได้ทุกเวลา

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่อง รูปแบบการมีส่วนร่วม สามารถสรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมได้ใน 3 ลักษณะ โดยพิจารณาจาก 1.การเข้าร่วมในกิจกรรมของสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ในระดับต่างๆ ตามแนวคิดของ Chapin, Cohen and Uphoff และ White 2.การพิจารณาจากสถานภาพในการเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น ตามแนวคิดของ Lee J. Cary และ กรรณิกา ชมดี และ 3.การพิจารณาจากเหตุผลทางจิตวิทยา ตามแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งจากรูปแบบการมีส่วนร่วมตามที่กล่าวมา จะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจในประเด็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในบัณฑิตวิทยาลัยต่อกิจกรรมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.3 ระดับการมีส่วนร่วม

ระดับการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปสามารถแบ่งได้หลายระดับ โดยนรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547: 17 - 18) อธิบายหลักการใหญ่ๆ ตามประเภท ไว้ 5 ระดับ คือ

1) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน/ครอบครัว/ชุมชน ของตน เช่น การให้ข้อมูลการเจ็บป่วยของตนเองแก่แพทย์ (แต่แพทย์ต้องรับฟังด้วย) ถ้าไม่ร่วมให้ข้อมูลที่เป็นจริง หรือแพทย์ไม่รับฟังจริงก็อาจรักษาไม่ได้ผลดี

2) การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล – ข่าวสาร เช่น การร่วมรับรู้ข้อมูลของตนจากแพทย์เพื่อจะเป็นแนวทางตัดสินใจให้ดีขึ้น เพราะสิ่งที่แพทย์รู้เกี่ยวกับตนนั้น ตนเองอาจไม่รู้

3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (co - decision) โดยเฉพาะเกี่ยวกับโครงการที่ตนจะมีส่วนได้เสียด้วย โดยแบ่งเป็น 3 กรณี แล้วแต่กิจกรรมนั้นตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้

- ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มทำโครงการจะตัดสินใจว่า โครงการควรทำขนาดใด ทำกิจกรรมอะไรบ้าง เป็นต้น ผู้อื่นมีส่วนร่วมน้อย
- ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ เช่น เมื่อเป็นหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกันและจะตัดสินใจว่าจะเริ่มโครงการนั้นหรือไม่

- คนมีน้ำหนักรู้สึกดีใจมากกว่าเจ้าของโครงการ เช่น เมื่อเป็นผู้รับประโยชน์จากน้ำที่ได้รับจากอ่างเก็บน้ำ กลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ควรเป็นผู้มีน้ำหนักรู้สึกดีใจมากกว่าเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

4) การมีส่วนร่วมทำ คือ ร่วมในขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น ร่วมสร้างถนนในชุมชน

5) การมีส่วนร่วมสนับสนุน คือ ไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือด้านอื่นๆ

International Association for Public Participation หรือ IAP2 ปีติ เดิมสมบุรณ์ (2550:

29) เสนอแนวคิดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ

2) การมีส่วนร่วมในระดับข้อมูลข่าวสาร (inform)

3) การมีส่วนร่วมในระดับหารือ (consult)

4) การมีส่วนร่วมในระดับการเข้ามามีบทบาท (involve)

5) การมีส่วนร่วมในระดับการสร้างความร่วมมือ (collaboration)

6) การมีส่วนร่วมในระดับการให้อำนาจแก่ประชาชน (empower)

สัมพันธ์ เดชอริ (สัมพันธ์ เดชอริ, 2537: 98 อ้างถึงใน สมคิด คำเจริญ, 2552: 51) ได้แบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1) ระดับที่ 1 การร่วมคิดและวิเคราะห์ถึงปัญหา สาเหตุแห่งปัญหาและทางเลือกการแก้ปัญหาพื้นฐานทางความคิดในการประมวลความรู้ทั้งหมดของชุมชน เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

2) ระดับที่ 2 การตัดสินใจ เป็นหัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมในการที่จะให้คนส่วนใหญ่ในชุมชนตัดสินใจว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร

3) ระดับที่ 3 การวางแผน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบว่าควรทำสิ่งใดก่อนหลัง และผลจากการทำจะเป็นอย่างไร

4) ระดับที่ 4 การปฏิบัติ เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

5) ระดับที่ 5 การติดตามและประเมินผล ในระดับนี้จะต้องปฏิบัติสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา

บรรศักดิ์ อูรรณ และ ถิลาดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) กล่าวว่าวิธีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชน อาจแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ อาทิ การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด ออกเป็นระดับต่างๆ และจำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำจำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนก็จะลดลงตามลำดับ

การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่

1) ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการ แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใดๆ วิธีการให้ข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการกระทำของหนังสือพิมพ์ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ

อย่างไรก็ดี เพื่อป้องกันมิให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจดุลยพินิจในการให้หรือไม่ให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ประชาชน ต้องมีข้อกำหนดให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องกระทำและกระทำอย่างทั่วถึงด้วย ยกเว้น ข้อมูลบางประเภท เช่น เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ เป็นต้น

อนึ่ง ข้อมูลต่างๆ ที่ประชาชนควรได้รับต้องเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องประชาชนได้รับทราบในเวลาที่เหมาะสมถูกต้องหรือทันต่อเหตุการณ์ มีปริมาณของข้อมูลที่เพียงพอที่จะเข้าใจได้ และมีภาษาที่เข้าใจได้ง่ายด้วย ตลอดจนมีช่องทางการเข้าถึงไม่ยุ่งยาก และฟรีหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2) ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นสูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น

3) ระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการระหว่างผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือประเด็นข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

4) ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหมาะสมที่จะใช้สำหรับการพิจารณาในประเด็นที่ยุ่ยากซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อินญาโตตุลาการ เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

5) ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นที่สูงถัดจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนในพื้นที่ร่วมกันดำเนินโครงการเป็นขั้นการนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6) ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ

จากการศึกษาประเด็นระดับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่กระทำหรือแสดงออกต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งมีลักษณะการแสดงออกในรูปแบบหรือลักษณะที่แตกต่างกัน และมีระดับการแสดงออกหรือการมีส่วนร่วมในระดับที่แตกต่างกันเช่นกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดรูปแบบหรือลักษณะการมีส่วนร่วมเพื่อออกแบบข้อคำถามสำหรับแบบสอบถาม และประยุกต์ใช้แนวคิดระดับการมีส่วนร่วมของบวรศักดิ์ อุวรรณ และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้วยเหตุผลที่ว่า งานวิจัยด้านแนวคิดการมีส่วนร่วมในองค์การยังมีจำนวนน้อย ซึ่งมักจะเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมทั้งพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในภาพรวม มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาถึงบริบทของการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นองค์การในกำกับของรัฐ ที่มีลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับแนวคิดระดับการมีส่วนร่วมของบวรศักดิ์ อุวรรณ และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ ระดับการให้ข้อมูล ระดับเปิดรับความคิดเห็น ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดับการวางแผนร่วมกัน ระดับการร่วมปฏิบัติ และระดับการควบคุมและติดตาม จึงประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวมาสำหรับการศึกษาในบริบทขององค์การในครั้งนี้

2.4. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.4.1 นิยามและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990: 3,14) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มี

รูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิด ให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน ของผู้คนในองค์กรและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Marquardt และ Reynolds (1994: 212) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

Argyris (1991: 99) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Beck (1992: 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

Barnett (Barnett, 1994 อ้างถึงใน ดวงทิพย์ อวดำรง, 2550: 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและนำผลสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ หรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

Dixon (Dixon, 1994 อ้างถึงใน ดวงทิพย์ อวดำรง, 2550: 8) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระบบขององค์กรเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Ross (Ross, 1994 อ้างถึงใน ดวงทิพย์ อวดำรง, 2550: 8) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและการแปรเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวมเพื่อตอบสนองต่ออุดมการณ์หลักขององค์กร

Garvin (Garvin, 1993 อ้างถึงใน เพชรไพลิน บุตรดาสา, 2553: 14) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Luthans (1998: 4) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันทางโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547: 6 -7) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับการเกิดการเรียนรู้ โดยเกิดการเรียนรู้จากสภาพภายในและภายนอก

นำไปสู่การสั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อนำมาปรับตัวและทำในสิ่งที่องค์กรต้องการทำ ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคนอันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงการหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

วีระวัฒน์ ปินดิมานัย (2544: 4-5) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในทางความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่า ได้มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 1-2) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ดำเนินงานตามเป้าหมายควบคู่กับการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการพัฒนาในระดับบุคคล

2.4.2 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การทบทวนวรรณกรรมในประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมาและความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แก้วดา ไทรงาม และคณะ (2548: 92-94) กล่าวอธิบายถึงความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการศึกษาค้นคว้า เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงานวิชาการซึ่งเขียนโดย Argyris ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Schon ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ.1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organizational Learning ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ในองค์กร

ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Senge ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ.1990 และในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้

แทนคำว่า Organizational Learning ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1990

ต่อมาในปี ค.ศ.1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย Senge ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่างๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้ Senge และคณะซึ่งได้แก่ Roberts, Ross Smith และ Kleiner ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ.1994

แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการเผยแพร่ไปอย่างกว้าง เป็นที่สนใจของนักคิด นักวิชาการหลายคน เช่น Mirvis, Marguradt เป็นต้น และในปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษา เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือให้เราได้ศึกษาเพิ่มเติม

สุรศักดิ์ พงษ์พรหม (2552: 22) กล่าวว่า นอกจาก Senge แล้ว บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเผยแพร่เรื่องนี้ที่เป็นที่ยอมรับอีกท่านคือ Marquardt ถือเป็นนักวิชาการคนสำคัญที่ศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในปี ค.ศ. 1996 ได้เขียนตำรา Building the learning organization โดยได้เสนอเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization profile)

จากประสบการณ์จากองค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ในช่วงเวลาที่ผ่านมา Marquardt ได้เสนอแนวคิดสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็วกว่าเดิม โดยอาศัยความเข้าใจ และการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

2.4.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แก้วตา ไทงาม และคณะ (2548, หน้า 90-91) อธิบายสาเหตุหลักที่หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ มีความจำเป็นต้องผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การแข่งขัน

หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณาแข่งขัน เพื่อแย่งลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตาม แต่ในท้ายที่สุดได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ เป็นฐานรองรับเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับลูกค้า ดังนั้นการมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่บริษัทต่างๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกันหากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ก็จะไม่อยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ในการเกิดประโยชน์ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2) เทคโนโลยี

ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยี ไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาถึงระดับโมเลกุล และอะตอม ซึ่งมีขนาด 1 ในพันล้านส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยี และด้วยความเฉลียวฉลาดของมนุษย์นี้จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้นในอนาคต เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิตเครื่องมือขนาดจิ๋วที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดจิ๋ว เส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5-3 ไมครอน ในการป้องกันร่างกายจากเชื้อโรคซ่อมแซมผนังเซลล์หรือทำลายไขมันที่อุดตัน หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด นอกจากนี้ยังมีการประดิษฐ์เรือดำนํ้าขนาดจิ๋วที่สามารถขับเคลื่อนได้เองในกระแสเลือด เพื่อเข้าทำลายเชื้อโรคหรือเซลล์มะเร็งในร่างกาย โดยไม่ต้องมีการผ่าตัดเสี่ยงอันตรายอีกต่อไป บทบาทของนาโนเทคโนโลยีอาจไปไกลถึงการสร้างเครื่องมือทำนายโรคที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่ง ก่อนที่อาการของโรคจะแสดงขึ้นได้ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทางพันธุกรรม เครื่องมือที่กล่าวถึงนี้ก็คือ DNA Chip นั่นเอง ตัวอย่างของ

เทคโนโลยีที่กล่าวมานี้ เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์การที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

3) ผลผลิตและการบริการ

ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถงอกเงยได้มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ย่อมเป็นหัวใจของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากร ให้มีความสามารถบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป

จะเห็นได้ว่าสภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้าและล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปินดินามัย (2544, หน้า, 35-49) ได้นำเสนอแนวคิดของ Senge (1990) ว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกใน

รูปแบบของการนำไปปฏิบัติ (Practice) กับ บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ในบรรดาวินัย 5 ประการนี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกัน กล่าวคือ

วินัยประการแรก คือ ความรอบรู้ (Personal Mastery) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่จริงตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อบุคลากร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้นเราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับการ และองค์การ

วินัยประการที่สอง คือ แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในการคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่สอง นี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ พนักงานและผู้บริหารต้องร่วมกันอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่โดยชัดเจน (Explicit) และการเรียนรู้แบบเงียบๆ แฝงเร้น (Tacit Learning) ที่เกิดจากการสังเกต คิดใคร่ครวญ แอบจดจำ ที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะฝีมือนั้นออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mental Models) ตลอดระยะเวลาของการเป็นสมาชิกในแผนก ส่วนฝ่ายนั้นๆ รูปแบบความคิดอ่านไม่เพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือแต่ยังสร้างสมประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วย แบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ ทั้งในลักษณะรู้อะไร ด้วยกระบวนการ ขั้นตอนวิธีการเช่นไร เข้าใจและมีการรับรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยง และตอบสนองได้ว่าตนเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด เห็นความเป็นเหตุเป็นผล คาดคะเนผลที่ติดตามมาได้และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจ ที่ดีไม่พ้อถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ จะเห็นได้ว่า กรอบแบบแผนความคิดอ่านนี้จะให้ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละช่วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลาแบบแผน

ความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มากกว่าที่จะเป็นแหล่งรวมความคิด ความทรงจำหรือประสบการณ์ เป็นเสมือนระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่แสวงหา เก็บรักษา ใช้และจัดข้อมูล แบบแผนความคิดอ่านนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน ยิ่งทำให้พลังลูกค้อนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยแก่พนักงานขององค์กร

วินัยประการที่สาม คือ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสถานะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญต่อสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นคิดดังๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้เข้าใจ เห็นคล้อยตามการสื่อสาร โน้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะของการปฏิบัติเชิงรุก ไม่ใช่รอหรือตามแก้ไข วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกฉัตถ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันที่เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์นี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง ผู้นำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้ยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้แรงขับเคลื่อน

วินัยประการที่สี่ คือ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่า Senge เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำ และทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญ

ของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกันว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ Senge เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

- 1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกต่างกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดียวคิด
- 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
- 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การเรียนรู้ให้มีพลังมาก

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์ จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่างๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลง ข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

วินัยประการสุดท้าย คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยที่มีความสำคัญที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน พนักงาน ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างมีระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดไว้วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่องไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วที่ปฏิบัติงานของเขาเป็นการส่งสมปัญหาให้คนอื่นต่อๆ มาได้แก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัว คำว่าระบบคือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของหน่วยงานย่อยๆ ผลบวกของแต่ละส่วนย่อยๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่งหรือแผนกหนึ่ง ย่อมจะมีส่วนกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่างๆ กันนั้น Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการเห็น

ภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุ
 เชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นฉาบฉวยหรือผิวเผิน การคิดอย่าง
 เป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิง
 ไหวพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่าง
 ถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรเข้าใจปัจจัยพื้นฐาน
 ประวัติการพัฒนาคัดค้านจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันของระบบย่อย หาก
 แก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไร ซึ่งลักษณะของการคิด
 อย่างเป็นระบบที่ดีได้แก่

- 1) คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มี
 ทัศนวิสัยทัศน์
- 2) คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะ
 เกิด
- 3) เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้
 ประโยชน์

ทั้งนี้ จิตลดา อมรวัฒนาและคณะ (2553: 6) กล่าวว่า Senge ให้ความสำคัญกับวินัยข้อที่
 5 การคิดอย่างเป็นระบบมากที่สุด เนื่องจากการคิดเชิงระบบจะเป็นวินัยที่บูรณาการวินัยอีก 4
 ประการเข้าด้วยกัน

2.4.5 แนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นต้องพัฒนาทั้ง
 โครงสร้าง และวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์การ ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย
 การกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุด เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่างจะต้องมี
 การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่
 เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ (สุรศักดิ์ พองพรหม, 2552: 44 - 50)

Marquardt และ Reynold (1994; 35 อ้างถึงในสุรศักดิ์ พองพรหม, 2552: 44 - 50) ได้
 เสนอกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์แห่งการเรียนรู้ (Transform the image of learning) ใน
 การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ ต้องเปลี่ยนภาพลักษณ์แห่งการเรียนรู้ให้ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop team learning activities) เนื่องจากทีมงานเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การร่วมกันคิดอย่างแท้จริงเป็นสิ่งจำเป็นกว่าการคิดคนเดียว การพัฒนาองค์การจึงต้องพิจารณากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม

3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการ (Change the role of managers) ผู้จัดการในองค์การแห่งการเรียนรู้ใดๆ ต้องมีบทบาทเป็นผู้ติดตามผล ปรับปรุงผล และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว

4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยง และการทำการทดลอง (Encourage experiment and risk taking) การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือของทีมต้องมีการทดลองต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคคลหรือทีมที่กล้าคิด กล้าทำ

5) สร้างกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate Learning) เมื่อบุคคลหรือทีมเกิดการเรียนรู้แล้วต้องเผยแพร่ไปให้ถึงส่วนต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

6) การให้อำนาจแก่คนที่ทำงาน (Empower people) การยอมรับในความสามารถของบุคลากรทำให้เขาสามารถทำงานสำเร็จได้ในการพัฒนาองค์การต้องสนับสนุนความคิดเป็นอิสระหรือให้อำนาจแก่คนที่ทำงาน เพื่อให้เขาคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้

7) การพัฒนาวินัยการคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the discipline of system Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของสิ่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความชำนาญ องค์การจึงควรพัฒนาให้บุคคลมีวินัยในการคิดอย่างเป็นระบบ

8) การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์การที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การจะเรียนรู้ในการผลิตและบริการอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาองค์การจึงต้องมีวิธีการในการบังคับให้เกิดผลผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดีเมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์ และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อมูลผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น

Wick และ Leon (1993: 26 อ้างถึงในสุรศักดิ์ พงษ์พรหม, 2552: 44 - 50) กล่าวว่าในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมได้แก่

1) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด

2) สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย

3) สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน

4) สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

นอกจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว วัฒนธรรมองค์การ ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่ง Senge เสนอว่าองค์การจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์การเรียนรู้ร่วมกันแล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนในองค์การ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อมูลสื่อสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการจะปฏิรูปองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรกในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้ หากได้มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์การ ก็จะเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544: 38-41) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how of learn) การที่จะให้สมาชิกองค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุงพัฒนาเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่อง และตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ เงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนคือ องค์การควรมีผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO: Chief learning officer) ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหารการเรียนรู้เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อผลักดันองค์การให้เป็นความรู้หรือ องค์การที่ฉลาด (Intelligent organization) ให้ได้ องค์การควรมีแนวทางที่เชื่อถือว่าป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- เสนอสิ่งใหม่ที่ควรมีควรเกิด

- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์การ
- เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลาย ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้ถือกุญแจเป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครูและเป็นผู้ให้บริการได้

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมีร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในการกำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขึ้นด้าที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ การเรียนรู้ทางไกล อินเทอร์เน็ต (Internet) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด และอาจมีการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์การ การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์การก็คือการปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ ของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นไรบ้าง ไม่ว่าองค์การจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้

- ก่อนที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้น ให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน
- องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำงานอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น ในสังคมที่ยึดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูง

จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ด้วยการสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1.ความรอบรู้ (Personal Mastery) 2.แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 3.วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4.การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5.การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่อศึกษาตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นรากฐานของแนวคิดด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความครอบคลุมแนวคิดที่ต่อยอดและอธิบายเพิ่มเติมในปัจจุบัน จึงมีความเหมาะสมสำหรับการใช้แนวคิดดังกล่าวสำหรับการวิจัยครั้งนี้

2.5 ข้อมูลการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

2.5.1 ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมองค์กร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นหน่วยงานระดับคณะวิชา ซึ่งอยู่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหิดล มีภารกิจในการให้บริการทางการศึกษากับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ภายใต้ปณิธานขององค์การที่ว่า “มุ่งส่งเสริมบัณฑิตศึกษา เน้นพัฒนาสังคมไทย ก้าวสู่มาตรฐานสากล” และวิสัยทัศน์ที่ว่า “เรียนรู้ คู่คุณธรรม นำวิจัย ด้วยวิถีไทย สู่สากล” (หน่วยพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล งานบริหารและการจัดการทั่วไป, 2552: ออนไลน์) ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามพันธกิจ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 กำหนด ควบคุม และดำเนินการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหิดล

ประการที่ 2 ให้บริการ ประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านบัณฑิตศึกษา

ประการที่ 3 บริหารจัดการทรัพยากรองค์กร ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและแสวงหาโอกาส ในการพัฒนางานบัณฑิตศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 4 ทำให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งพลวัตและองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านบัณฑิตศึกษาระดับชาติ

ประการที่ 5 ทำให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณประโยชน์

โดยมารสร้างวัฒนธรรมองค์กรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล (GRAD Culture) ประกอบด้วย G - Generous คือ เอื้อเฟื้อ, R - Relationship คือ สมณฉันท์, A - Altruism คือ มุ่งมั่นเพื่อผู้อื่น, D - Dedication คือ ยินยัดสู้งาน และ S - Service mind คือ บริการด้วยใจ

2.5.2 แนวคิดการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย

ด้วยการที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลมีเป้าหมายในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามพันธกิจประการที่ 4 ตามที่กล่าวมา บัณฑิตวิทยาลัย จึงมีแนวทางในการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โมเดลการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย

ที่มา: ศิริพร แยมินิล (2553: 7)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายได้ดังนี้ กล่าวคือ นโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในการมุ่งสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นรากฐาน อันนำไปสู่การพัฒนางานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศิริพร แยมินิล (2553: 1 - 5) กล่าวโดยสรุปถึงแนวคิดดังกล่าวว่า “คน คือ ต้นทุนขององค์กร ทุกคนที่คุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานที่ดี เรียนรู้ที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับพัฒนาทักษะ

การใช้ชีวิตที่ดี อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ งานได้ผล คนมีความสุขและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

แนวคิดนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ดังกล่าว จึงเป็นการให้ความสำคัญระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาศัยกลยุทธ์สำคัญในการผลักดันนโยบายดังกล่าว ตามที่ศิริพร เข้มนิล (2553 : 5 -28) เสนอไว้ ประกอบด้วย การใช้แนวคิดการจัดการความรู้ แนวคิดการพัฒนางานประจำให้เป็นงานวิชาการ (R2R) แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข วัฒนธรรมองค์กร “GRADS” และแนวคิดการให้บริการที่เป็นเลิศ ตามภาพที่ 2.3

การดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างขององค์กร เช่น โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงการกิจกรรม Happy Work Place เป็นต้น

ปัจจุบันมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล การจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐและคณะ (2554: 49, 37-6 – 37-9, 37-21) ซึ่งพบว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์สูง รวมถึงองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเช่นกัน โดยสามารถเป็นแบบอย่างหรือเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรและหน่วยงาน รวมถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศต่างๆ (Best Practices) ในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมเป็นสิ่งที่มีความควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือถ่ายทอดสู่หน่วยงานอื่นๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมในโอกาสอันสมควรต่อไป

รวมทั้งการศึกษา เรื่อง การสำรวจความสุขความสุขด้วยตนเอง : HAPPINOMETER ของมหาวิทยาลัยมหิดล (2555) ซึ่งทำการสำรวจความสุขของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมหิดล โดยจำแนกและนำเสนอผลการสำรวจรายหน่วยงาน ประกอบด้วย การสำรวจรอบที่ 1 ระหว่างเดือนเมษายน – พฤษภาคม 2555 (จำนวนผู้ตอบทั้งหมด เท่ากับ 3402 คน) และการสำรวจรอบที่ 2 ระหว่างเดือนกันยายน – ตุลาคม 2555 (จำนวนผู้ตอบทั้งหมด เท่ากับ 8183 คน) ซึ่งอาศัยเกณฑ์ในการประเมินความสุขตามแนวคิด Happy Work Place ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้าน Happy Body, Happy Heart, Happy Society, Happy Relax, Happy Brain, Happy Soul, Happy Money และ

Happy Family โดยผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวม จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้ง บุคลากรมีความสุข ในระดับ Happy ร้อยละ 62.6 และ 61.8 ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีความสุขต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้งเช่นกัน

เมื่อจำแนกระดับหน่วยงาน คือ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า มีผู้ตอบแบบสำรวจ ครั้งที่ 1 จำนวน 61 คน และครั้งที่ 2 จำนวน 114 คน ผลการสำรวจ พบว่า จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้ง บุคลากรมีความสุข ในระดับ Happy ร้อยละ 65.2 และ 63.5 ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีความสุขต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax และด้าน Happy Money จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้งเช่นกัน

ด้วยกลยุทธ์ในการผลักดันนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจถึงองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันนโยบายดังกล่าว ที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ แนวคิดองค์กรแห่งความสุข แนวคิดการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรภายในองค์กร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบุญ ศรีสรพรหิรัญและคณะ (2554) ศึกษาการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล (Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 57 แห่ง ตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย และเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นวิธีหลัก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน และใช้การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) หน่วยงานจำนวน 4 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม และการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (SAR) ปี 2552 มีการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Dynamics of Learning) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) และภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดลที่อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดล ตามความคาดหวังในอนาคตอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่บุคลากรมีความคาดหวังในอนาคตสูงที่สุด ส่วนระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของ 57 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ตั้งแต่ร้อยละ 50 ถึงสูง

ผลการวิจัยการศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานอื่นๆ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม และบัณฑิตวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อหน่วยงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

โดยพบว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์สูง รวมถึงองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเช่นกัน โดยสามารถเป็นแบบอย่างหรือเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรและหน่วยงาน รวมถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศต่างๆ (Best Practices) ในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมเป็นสิ่งที่มีความควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดสู่หน่วยงานอื่นๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมในโอกาสอันสมควรต่อไป

วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554) ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ ทักษะและการมีส่วนร่วมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามระบบคุณภาพภายในการรับรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพภายในของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน รวมทั้งศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรการรับรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการรับรู้ ทักษะคิด และการมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งสามารถนำไปหาความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปร และ 3) การรับรู้ด้านการทำความเข้าใจ ทักษะคิดด้านความเข้าใจและความรู้สึกมีอิทธิพลในทางบวกต่อการมีส่วนร่วม การรับรู้ด้านการรับทราบ ทักษะคิดด้านพฤติกรรมมีอิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน และการมีส่วนร่วมด้านการสนับสนุนข้อมูลและด้านการติดตามประเมินผลมีอิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีการสรุปและอภิปรายผล รวมทั้งประโยชน์ของการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหิดล (2555) ศึกษา เรื่อง การสำรวจความสุขความสุขด้วยตนเอง: HAPPINOMETER ของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งทำการสำรวจความสุขของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมหิดล โดยจำแนกและนำเสนอผลการสำรวจรายหน่วยงาน ประกอบด้วย การสำรวจรอบที่ 1 ระหว่างเดือนเมษายน – พฤษภาคม 2555 (จำนวนผู้ตอบทั้งหมด เท่ากับ 3402 คน) และการสำรวจรอบที่ 2 ระหว่างเดือนกันยายน – ตุลาคม 2555 (จำนวนผู้ตอบทั้งหมด เท่ากับ 8183 คน) ซึ่งอาศัยเกณฑ์ในการประเมินความสุขตามแนวคิด Happy Work Place ทั้ง 8 ด้านได้แก่ ด้าน Happy Body, Happy Heart, Happy Society, Happy Relax, Happy Brain, Happy Soul, Happy Money และ Happy Family โดยผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวม จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้ง บุคลากรมีความสุข ในระดับ Happy ร้อยละ 62.6 และ 61.8 ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีความสุขต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้งเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 51.9 เท่ากันทั้ง 2 ครั้ง อยู่ในระดับ Happy

เมื่อจำแนกระดับหน่วยงาน คือ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า มีผู้ตอบแบบสำรวจ ครั้งที่ 1 จำนวน 61 คน และครั้งที่ 2 จำนวน 114 คน ผลการสำรวจ พบว่า จากการสำรวจทั้ง 2 ครั้ง บุคลากรมีความสุข ในระดับ Happy ร้อยละ 65.2 และ 63.5 ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีความสุขต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax คิดเป็นร้อยละ 55.4 และ 52.9 ตามลำดับ อยู่ในระดับ Happy และด้าน Happy Money คิดเป็นร้อยละ 53.3 และ 52.6 ตามลำดับ อยู่ในระดับ Happy

ณพรรัชธรรม์ เสมสันต์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรคือเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน สังกัดกรุงเทพมหานคร 50 สำนักงานเขต จำนวน 410 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ อัตราส่วนร้อยละ

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษา พบว่า บทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับสูง โดยที่ระดับตำแหน่งของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนที่แตกต่างกัน มีผลต่อบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานคร คือ ความตระหนักด้านคุณค่าของสิ่งแวดล้อม ($p < 0.01$) ความตระหนักในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม ($p < 0.01$) และความตระหนักในบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ($P < 0.01$) มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะให้กรุงเทพมหานครจัดการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกระดับตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ควรมีนโยบายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ชัดเจน รวมทั้งควรเพิ่มงบประมาณในการดำเนินงาน และเพิ่มการประชาสัมพันธ์โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักให้ประชาชนและหน่วยงานทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานครให้มากยิ่งขึ้น

ปิติ เดิมสมบุญ (2550) ศึกษาลักษณะการมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สินของภาคเอกชนในธุรกิจพลอย และศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สินของภาคเอกชนในธุรกิจพลอย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพในธุรกิจพลอยในจังหวัดจันทบุรีจำนวน 400 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผล คือ การแจกแจงความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, และ one way ANOVA

ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สินของภาคเอกชนในธุรกิจพลอยทุกด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ, การมีส่วนร่วมในการริเริ่มและตัดสินใจกำหนดกิจกรรม, การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ, การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและ การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและปรับปรุง อยู่ในระดับต่ำ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า สถานภาพทางสังคม, ลักษณะที่ทำงานเป็นร้านค้า, การได้รับการฝึกอบรมในการป้องกันการกระทำ

ติดต่อทรัพย์สิน, ช่องทางการรับข่าวสารผ่านทางหนังสือพิมพ์, รับข่าวผ่านทางตำรวจ, และความสนใจในการรับข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สินในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาความแตกต่างด้านเนื้อหาของการมีส่วนร่วมด้วยแล้ว พบว่าระยะเวลาในการประกอบอาชีพ, การได้รับการฝึกอบรม, การรับข่าวสารผ่านทางตำรวจ, และความสนใจในการรับรู้ข่าวสาร ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในเชิงเนื้อหาและทางสถิติ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่ตำรวจ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชนควรส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทางสังคม, จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สิน และทำการสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับชุมชนเป็นประจำเพื่อโน้มน้าว และชักจูงให้สมาชิกในชุมชนเห็นความสำคัญและเกิดการตื่นตัวในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สิน นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ควรระมัดระวังการปฏิบัติงาน, ภาพลักษณ์ และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนและเจ้าหน้าที่

สมคิด ขำเจริญ (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลสาธิตา ตัวแปรลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษาจากองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) ด้านการมีบุคลิกภาพ 2) ด้านการใช้หลักธรรมาภิบาล 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4) ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม และ 5) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนตัวแปรการมีส่วนร่วมของประชาชน ศึกษาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และการศึกษาสาเหตุของปัญหา 2) การมีส่วนร่วมกำหนดและปฏิบัติตามนโยบาย โครงการ แผนงาน หรือกิจกรรม เพื่อจัดปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน 3) การมีส่วนร่วมติดตามผล และ 4) การมีส่วนร่วมบำรุงรักษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 30 ข้อ และเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน จำนวน 10 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลสาธิตามีลักษณะภาวะผู้นำรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ($\bar{x} = 3.6003$) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในเกณฑ์ระดับมีส่วนร่วมปานกลาง ($\bar{x} = 3.3306$) และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและการดำเนินงานของ

องค์การบริหารส่วนตำบลสาขลา ในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.789 ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

ดวงใจ ขุนละนันทน์ (2546) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของข้าราชการต่อการปฏิรูประบบราชการ : ศึกษากรณี สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความรู้ ความเข้าใจของ ข้าราชการที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการ 2) การมีส่วนร่วมของข้าราชการต่อการปฏิรูประบบราชการ 3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม 4) แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่ระดับ 1-10 จำนวน 156 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC+ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจต่อการปฏิรูประบบราชการอยู่ในระดับสูง และพบว่ามีระดับการมีส่วนร่วมต่อการปฏิรูประบบราชการอยู่ในระดับต่ำ โดยเมื่อพิจารณาประเด็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในด้านการยอมรับแนวคิดในการปฏิรูปอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการริเริ่มและพัฒนาตนเอง และด้านการได้รับผลกระทบและผลประโยชน์ สำหรับด้านที่อยู่ในระดับต่ำมากคือ ด้านการร่วมดำเนินการ โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมว่าผู้บริหาร ระดับสูงต้องมีนโยบายและทิศทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน เอาจริง เอาใจใส่สม่ำเสมอ ให้โอกาส ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มีส่วนได้รับผลกระทบร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งดำเนินการ ใด ๆ ต้องเป็นไปโดยเปิดเผย มีการจัดพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ มีการจัดการภาครัฐยุคใหม่ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานร่วมกัน และมีระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงผลการทำงานที่แท้จริง

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม พบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ระยะเวลาการรับรู้ และความรู้ความเข้าใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และอายุราชการมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กัลยารัตน์ อ่องคณา (2549) ศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าในตน สภาพแวดล้อมในงาน กับความสุขในการทำงาน ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 405 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามการรับรู้คุณค่าในตน แบบสอบถามสภาพแวดล้อมในงาน และแบบสอบถามความสุขในการทำงาน ซึ่งได้ผ่านการ

ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .86 .93 และ .95 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) ความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 4.00)

2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .29) ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน

3) การรับรู้คุณค่าในตน และสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .64 และ r = .60 ตามลำดับ)

มนฤดี บุญอำนวย (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน กรณี บริษัทพระราม 3ฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท พระราม 3 ฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด และ 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท พระราม 3 ฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด จำนวน 278 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในวิจัยคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบหาความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทพระราม 3 ฮอนด้าคาร์ส์ จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่าในภาพรวม ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด คือด้านค่านิยมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำหรับด้านผู้นำอยู่ในระดับมากเพียงด้านเดียว และเมื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุข

ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปพิชญา วรรณสุข (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของตำรวจกองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธร 5 จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของตำรวจ กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้ทำโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2552 จำนวน 177 คน แบ่งเป็นนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรจำนวน 61 นาย ชั้นประทวนจำนวน 116 นาย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติที่ใช้คือ ตารางความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและการทดสอบด้วยค่าสถิติ Independent sample แบบ T-test

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 72 คน สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีระดับชั้นยศเป็นระดับชั้นประทวนระดับรายได้ 10,001-20,000 บาท มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 11-20 ปี

ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานสูงที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยทางด้านคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน ปัจจัยทางด้านค่านิยมขององค์กร ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ปัจจัยทางด้านผู้นำ และปัจจัยด้านความรักในงาน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย ที่ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลของตำรวจชั้นสัญญาบัตรและตำรวจชั้นประทวนต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน พบว่า ในปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยทางด้านผู้นำในหัวข้อที่ 1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทีมงาน และปัจจัยทางด้านความรักในงาน ในหัวข้อที่ 5. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ของตำรวจชั้นสัญญาบัตรและตำรวจชั้นประทวน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% การทดสอบโดย Independent-Samples T-test แบบสองทาง ซึ่งมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.32 และ 0.00 ตามลำดับ และในหัวข้ออื่นๆ ความคิดเห็นของตำรวจชั้นสัญญาบัตรและตำรวจชั้นประทวนต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีความสุข พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

นฤมล แก้วป้อม (2551) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและสภาพการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน

การวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 246 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบ่งตามขนาดหน่วยงาน แบ่งตามประเภทสายงาน และแบ่งตามกลุ่มสาขา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้กับขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Independent Sample T-Test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงาน จำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

2) ระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แบ่งตามประเภทสายงาน พบว่า สายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และสายปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับก้าวร้าว ทั้งสองสายมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3) ระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แบ่งตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาศิลปศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายลักษณะสร้างสรรค์ในระดับมาก และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ และกลุ่มศูนย์/สำนัก/โครงการจัดตั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ทั้งสามกลุ่มสาขามีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

4) หน่วยงานขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหน่วยงานขนาดใหญ่ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หน่วยงานขนาดใหญ่และหน่วยงานขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะทั้งสองลักษณะดังกล่าวไม่ต่างกัน

5) สภาพการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยรวมและแบ่งตามขนาดหน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา พฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

6) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยรวมและแบ่งตามขนาดหน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ

ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ในระดับต่างกัน

กริชเพชร โสภพ (2552) ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ 2) เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาต่อที่ประชุมผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์

การวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้มีผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย คือ ข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ รวมจำนวน 9 คน จากโรงเรียนบ้านหนองแคน โรงเรียนบ้านหวาย โรงเรียนบ้านด่าน 2) ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการวิจัย คือ สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งประกอบด้วย คณะครู พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก จำนวน 27 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการประชุม แบบสังเกตการประชุม

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ มีการจัดการความรู้ตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแลกเปลี่ยน 7) การเรียนรู้

2) รูปแบบการจัดการความรู้โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก ได้กำหนดเป็นแผนภูมิเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ และสามารถนำเสนอได้ง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน และต้องสำรวจความรู้ที่จำเป็น สำรวจความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษาว่ามีอะไรบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์กับขั้นบ่งชี้ความรู้เพราะจะต้องสร้างและแสวงหาความรู้ตามที่ได้บ่งชี้ไว้ 3) การนำความรู้มาประมวลผลและกลั่นกรองให้ได้ความรู้ที่มีประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ 4) การนำความรู้เหล่านั้นมาจัดการและเก็บไว้ให้เป็นระบบ 5) เมื่อความรู้ถูกจัดให้เป็นระบบก็จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะง่ายมากขึ้น 7) ความรู้คือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ความรู้ที่ได้ก็

ให้ย้อนกลับไปเริ่มปฏิบัติตามขั้นตอนแรก และปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และให้เป็นวงจรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

3) ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ 1) ต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพและความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ต้องมีการบันทึกรายละเอียดในความรู้ นั้นไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและให้แยกเป็นสัดส่วน 2) การปรับปรุงเอกสารทุกอย่างจะต้องมีการระดมความคิดเห็น และจัดให้มีการสัมมนาเพื่อให้ได้รูปแบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อต่อการบันทึกและเรียนรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและให้เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเดียวกัน 3) การเข้าถึงความรู้ ต้องจัดให้มีระบบที่จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องจัดทำเว็บบล็อกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ 4) จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการใช้งานอย่างเพียงพอ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 5) กำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ การปฏิบัติตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนให้สร้างความเข้าใจในรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรตระหนักและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนการจัดการความรู้

อรวรรณ อุทัยฉัตร (2551) ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่ เป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาการใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาและผู้ใช้บริการด้านกิจการนักศึกษา สำนักกิจการนักศึกษา ปีการศึกษา 2549 จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบลึก วิเคราะห์ข้อมูลที่มีเป็นลักษณะของการบรรยาย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่ออธิบายผลการศึกษาตามความเป็นจริงถึงการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการทำงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ยังเป็นลักษณะของการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพื่อหาวิธีการในการทำงาน และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยมีวิธีการทำงานที่มีการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีการจดบันทึกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงาน

ไกรวุฒิ ใจคำปัน (2549) ศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตาก 2) ศึกษากลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ชักนำให้เกิดความรู้ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก นอกจากนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และปัญหาหรืออุปสรรคของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตาก โดยกำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของโรงพยาบาลบ้านตากที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ในส่วนงานต่างๆ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

สำหรับสถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แนะนำเสนอข้อมูลด้วยคำร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตากอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งพิจารณาจากการผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จใน 9 ประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวคิด The Fifth Discipline อยู่ในระดับมาก 2) เกิดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นจริงในโรงพยาบาลบ้านตาก 3) เกิดองค์ความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากโดยการคิดค้นของบุคลากร 4) มีการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้จริงในโรงพยาบาล 5) เกิดความประหยัดจากการสร้างและนำเอานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของโรงพยาบาลบ้านตากไปใช้จริง 6) มีหน่วยงานอื่นๆ มาศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ 7) บุคลากรของโรงพยาบาลเกินร้อยละ 50 เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ 8) การเป็นสมาชิกระบบฯ พบว่า บุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบเกินร้อยละ 50 เป็นสมาชิกระบบฯ และ 9) มีการส่ง/เขียนข้อความในเว็บบอร์ดอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ความพึงพอใจต่อระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบ อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

2) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับทีมบุคลากรโดยการให้ความรู้ และชี้แจงแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบ 2) การสร้างเครือข่ายในหน่วยงานภายในองค์กร เป็นการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างตัวบุคคลในสังกัดหน่วยงาน 3) การสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายใน เป็นการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในโรงพยาบาล และ 4) การสร้างเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากสู่สังคมภายนอก

3) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ พบว่า 1) เวลาในการทำงานของบุคลากรไม่ตรงกัน เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมกิจกรรม 2) บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ด้านการจัดการความรู้ 3) บุคลากรในระดับปฏิบัติการบางคนยังไม่มีโอกาสได้เข้าชมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ 4) บุคลากรบางคนยังไม่สนใจที่จะใช้งานระบบออนไลน์ และ 5) บุคลากรบางคนยังทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้

สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ 1) จัดช่วงเวลาเฉพาะให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้พร้อมกันหรือสลับกลุ่มกิจกรรมให้ทั่วถึง 2) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรที่ยังขาดความรู้ 3) ขยายโอกาสในการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ 4) ต้องหาวิธีการแสดงผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม 5) เพิ่มสาระด้านบันเทิงให้กับเว็บไซต์ของโรงพยาบาล และ 6) เชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้กับภายนอก โดยมีการทำวิจัยควบคู่กันไปเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

สะอ้าน ลุนพรหม (2553) ศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงาน ของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพ ปัญหา ความคาดหวัง แนวทางในการพัฒนา วิธีดำเนินการพัฒนาและศึกษาผลการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ครู 10 คน นักเรียน 10 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 10 คน ใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสังเกต การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) การศึกษา สภาพ ปัญหา ความคาดหวัง แนวทาง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ พบว่า สภาพปัญหา มีการปฏิบัติงานเป็นเพียงทีมงานเล็กๆ ที่ร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาภายในองค์กร ความคิดในด้านการพัฒนาองค์กรเกิดจากทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับหัวหน้างาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการทำงานเป็นทีม ไม่มีความเชื่อมั่นในทีมงาน ขาดความเป็นเอกภาพ มีวัฒนธรรมการเคารพผู้อาวุโสทำให้ผู้ที่อายุน้อยกว่า หรือไม่กล้าแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรบางส่วนมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนที่จะได้รับมากกว่าความสำเร็จขององค์กร การทำงานยังต้องรอรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงจะปฏิบัติ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความคาดหวังว่า อยากให้โรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์จะได้รับการพัฒนาให้เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ แนวทางในการพัฒนา คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่คณะครู พัฒนาศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการทำงานเป็นทีมโดยการร่วมปฏิบัติภารกิจ และพัฒนาคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน

2) วิธีดำเนินการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่คณะครู เรื่องการทำงานเป็นทีมให้แก่คณะครู โดยการมอบหมายภารกิจให้ร่วมกันปฏิบัติภายในโรงเรียน และพัฒนาคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานหลังจากการดำเนินการพัฒนาผ่านไป

3) ผลการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ พบว่า คณะครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์การมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาในด้านการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้เรียนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น มีผลงานด้านวิชาการเชิงประจักษ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข กล้าคิด กล้าแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนๆ และครูดีขึ้น ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างดี ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ

เพชรไพลิน บุตรดาสา (2553) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานการประปานครหลวง จำนวน 350 คน ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า

1) พนักงานการประปานครหลวงมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าพนักงานมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศในการเรียน ด้านการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ด้านรูปแบบระบบบัญชีการควบคุม ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้านการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง

สำหรับพนักงาน ด้านการแลกเปลี่ยนภายใน ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย ด้านพนักงานตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ด้านความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

2) พนักงานการประปานครหลวงมีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าพนักงานมีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ด้านรูปแบบระบบบัญชีการควบคุม ด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับพนักงาน ด้านการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ ด้านการแลกเปลี่ยนภายใน ด้านการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายด้านพนักงานตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ด้านความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

3) พนักงานการประปานครหลวงมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากระดับความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทั้งในรายด้านและภาพรวม

4) พนักงานการประปานครหลวง ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานที่มีอายุ อายุการทำงาน และสายงานที่ต่างกัน มีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สายใจ จินดาหลวง (2550) ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลที่มีต่อสถานบริการสุขภาพพิเศษของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พยาบาลจำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่า เห็นด้วยมากในการมีส่วนร่วม รองลงมาคือ ด้านแบบจำลองความคิดด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบและด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนตามลำดับ

สุรศักดิ์ ทองพรหม (2552) ศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบผลการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน และศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษา

ท้องถิ่นที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 56 คน และครูผู้สอน จำนวน 264 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งตามระดับชั้น รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ใช้กรเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมี 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการศึกษาพบว่า

1) พนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 โดยภาพรวม มีการรับรู้การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่ามีการรับรู้มากจำนวน 4 ระบบ และมีการรับรู้ปานกลาง จำนวน 1 ระบบ โดยระบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คนรองลงมา คือ การเรียนรู้ และองค์กร ตามลำดับ ส่วนระบบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเทคโนโลยี

2) ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน พบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายระบบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ระบบ คือการเรียนรู้ โดยพนักงานครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการรับรู้ระบบการเรียนรู้ดังกล่าวน้อยกว่าพนักงานครูในโรงเรียนขนาดใหญ่

3) แนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการส่งเสริมแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ จัดอบรมให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆ ในการเรียนรู้ จัดโครงสร้างการบริหารที่สามารถยืดหยุ่น เอื้อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพ จัดเวทีให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกสถานศึกษา และให้รางวัลกับบุคลากร หรือขณะทำงานที่นำผลการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจกับบุคลากรที่มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

4) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้นในการวางแผนและเสนอแนะแนวทางในการ

พัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน กระจายอำนาจให้ครูผู้สอนตามสัดส่วนหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้อย่างชัดเจน ประยุกต์ใช้กระบวนการนิเทศติดตาม ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริง และนำข้อมูลความรู้มาใช้ในการปรับตัว คัดการณ์และคิดเชิงสร้างสรรค์

5) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพนักงานครู ในโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางควรอธิบายให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และวางแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้พนักงานครูมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานครูได้รับการฝึกอบรมรูปแบบความคิดให้เรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ที่ได้รับ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาโรงเรียน

ดวงทิพย์ อวดร่าง (2550) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประจำปี งบประมาณ 2550 จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนทางเดียวถ้าพบความแตกต่างนำไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe'

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกคือด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีการรับรู้โดยรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านผู้ที่มีการศึกษา และสถานภาพสมรสที่ต่างกันมีวิสัยทัศน์ร่วมต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีการรับรู้ในภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน และผู้ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประเภทการศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลที่มีผู้ใช้ผู้บริหาร จำนวน 168 คน (กองทรัพยากรบุคคล, 2555) เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และเป็นผู้รับนโยบายต่างๆ มาปฏิบัติให้เกิดรูปธรรม ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ ต้องการทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรเหล่านี้ และต้องการเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในทางนโยบายสำหรับผู้บริหารต่อไป โดยผู้วิจัยทำการศึกษานักศึกษาดังกล่าวทั้งหมดทุกคน และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 120 คน ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 71.4

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัย ตำรา และเอกสารวิชาการ ที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน และสังกัด

สำหรับตอนที่ 2 - 5 เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นตามแบบลิเคิรต์สเกล (Likert Scale) ที่ใช้ในการวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ข้อความแต่ละข้อจะมีทางเลือกให้ตอบได้ 5 ทาง คือ

- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเรียบเรียงให้เหมาะสมกับงานวิจัยนี้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และตรงตามเนื้อหาที่กำหนด จำนวน 5 คน ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แย้มนิล รองคณบดีฝ่ายบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรม อินพรม รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและพัฒนาคุณภาพ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3) อาจารย์ ดร.จิตรลดา อมรวัฒนา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล

4) อาจารย์ ดร.สายสุดา เดียเจริญ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

5) อาจารย์ ดร.มนัสนันท์ น้ำสมบูรณ์ ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอนคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการทดสอบความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบความเชื่อมั่น (Pre - Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่นำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จะมีใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา

หลังจากทำการแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ผู้วิจัยจะนำคะแนนจากแบบสอบถามไปหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951: 297 - 334) ซึ่งมีสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad r_u = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

เมื่อ r_u = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 k = จำนวนข้อของแบบสอบถามชุดนั้น
 $\sum s_i^2$ = ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 s_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ร้อยละ เพื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยควรมีค่า ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1951: 297 - 334) โดยผลการทดสอบ

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบว่า

แบบสอบถามด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดลมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.934

แบบสอบถามด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.952

แบบสอบถามด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.905

แบบสอบถามด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.937

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

ผู้วิจัยนำโครงร่างการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์นี้ เสนอขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขั้นตอนที่ 2

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อติดต่อประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ขั้นตอนที่ 4

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูล มาตรวจหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องของข้อมูลและดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ตามประเภทของการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลและนำค่าทางสถิติมาวิเคราะห์หาอิทธิพลของแต่ละตัวแปรระหว่าง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปร จากแบบสอบถามวัดความคิดเห็น ได้แบ่งช่วงระดับเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด โดยกำหนดจากความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) แบ่งออกเป็น 5 ช่วงเท่ากัน เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สามารถคำนวณหาค่าพิสัย เพื่อหาคะแนนอันตรภาคชั้นในการจัดระดับคะแนนในการวิเคราะห์ (อ้างถึงในวุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์, 2554: 92) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{คะแนนพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

การแปลผลคะแนน ได้แก่

เกณฑ์เห็นด้วยมากที่สุด	=	4.21 – 5.00
เกณฑ์เห็นด้วยมาก	=	3.41 – 4.20
เกณฑ์เห็นด้วยปานกลาง	=	2.61 – 3.40
เกณฑ์เห็นด้วยน้อย	=	1.81 – 2.60
เกณฑ์เห็นด้วยน้อยที่สุด	=	1.00 – 1.80

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีประเด็นทางการวิเคราะห์ดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จำนวน ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบาย

ลักษณะของข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพบุคคล อายุงาน/ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล นำเสนอโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (Pearson อ้างถึงในฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2533: 81) กล่าวถึงวิธีการหาค่าความสัมพันธ์ ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r	คือ	ค่าความสัมพันธ์
	X	คือ	ตัวแปรต้น
	Y	คือ	ตัวแปรตาม

ค่าของ r อยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00 ถ้าหากค่า r มีค่ามากกว่า 0 แล้วเป็นความสัมพันธ์ทางบวก ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0 แล้วจะเป็นความสัมพันธ์ทางลบ โดยมีเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- สัมพันธ์กันสูง $r \geq 0.80$ หรือ $r \leq -0.80$
- สัมพันธ์กันปานกลาง $0.05 < r < 0.80$ หรือ $-0.80 < r < -0.50$
- สัมพันธ์กันต่ำ $-0.50 \leq r \leq 0.50$

ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความสุข กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

3.6.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จากตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ได้แก่

- 1) การเป็นองค์กรแห่งความสุข ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2) การจัดการความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- 3) การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F- distribution การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.ificance)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
r	แทน	สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปร
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน

Mean Difference	แทน	การวิเคราะห์ความแปรปรวนเชิงลึก / การทดสอบค่าความแตกต่างเชิงลึกที่เกิดขึ้นจากสถิติ F-test
A	แทน	ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข
A ₁	แทน	ด้าน Happy Body
A ₂	แทน	ด้าน Happy Heart
A ₃	แทน	ด้าน Happy Society
A ₄	แทน	ด้าน Happy Relax
A ₅	แทน	ด้าน Happy Brain
A ₆	แทน	ด้าน Happy Soul
A ₇	แทน	ด้าน Happy Money
A ₈	แทน	ด้าน Happy Family
B	แทน	ตัวแปรการจัดการความรู้
B ₁	แทน	ด้านการระบุถึงความรู้
B ₂	แทน	ด้านการจัดหาความรู้
B ₃	แทน	ด้านการพัฒนาความรู้
B ₄	แทน	ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้
B ₅	แทน	ด้านการใช้ความรู้
B ₆	แทน	ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้
C	แทน	ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
C ₁	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับการให้ข้อมูล
C ₂	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น
C ₃	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
C ₄	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับการวางแผนร่วมกัน
C ₅	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับการร่วมปฏิบัติ
C ₆	แทน	การมีส่วนร่วม ด้านระดับการควบคุมและติดตาม
Y	แทน	ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของบุคลากร และอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 8 การทดสอบสมมติฐาน

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการแจกแบบสอบถามกับประชากร จำนวน 168 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา จำนวน 120 คน ($n = 120$) คิดเป็นร้อยละ 71.4 จึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของบุคลากร และอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของบุคลากร และอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย

ข้อมูล	จำนวน (n=120)	ค่าร้อยละ
เพศ		
ชาย	29	24.2
หญิง	91	75.8
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	2	1.7
อายุ 25 – 40 ปี	81	67.5
อายุ 41 – 55 ปี	33	27.5
มากกว่า 55 ปี	4	3.3
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	12.5
ปริญญาตรี	78	65.0
สูงกว่าปริญญาตรี	27	22.5
สถานภาพบุคลากร		
ข้าราชการ	5	4.2
พนักงานมหาวิทยาลัย	103	85.8
ลูกจ้างชั่วคราว	3	2.5
ลูกจ้างประจำ	9	7.5
อายุงาน/ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย		
ต่ำกว่า 1 ปี	10	8.3
1 – 5 ปี	27	22.5
6 – 10 ปี	22	18.3
มากกว่า 10 ปี	61	50.8

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสายสนับสนุนของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 120 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.8 อายุระหว่าง 25 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.0 ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 85.8 และมีอายุงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.8

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Body	3.61	.604	มาก
Happy Heart	3.77	.741	มาก
Happy Society	3.65	.729	มาก
Happy Relax	3.13	.713	ปานกลาง
Happy Brain	3.56	.700	มาก
Happy Soul	3.47	.708	มาก
Happy Money	3.45	.695	มาก
Happy Family	3.31	.697	ปานกลาง
รวม	3.50	.579	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้าน Happy Heart มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.77$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้าน Happy Society ($\bar{X} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้าน Happy Body ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax ($\bar{X} = 3.13$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้าน Happy Family ($\bar{X} = 3.31$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Body

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Body	3.61	.604	มาก
บุคลากรในองค์การของท่านมีสุขภาพกายและจิตใจ แข็งแรงและพร้อมต่อการทำงาน	3.76	.733	มาก
องค์การของท่านให้ความสำคัญกับนโยบายด้าน สุขภาพของบุคลากร	3.61	.748	มาก
องค์การของท่านให้การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริม สุขภาพบุคลากร	3.57	.764	มาก
องค์การของท่านมีส่วนในการสร้างเสริมสุขภาวะที่ ดีในการปฏิบัติงาน	3.50	.767	มาก
องค์การของท่านสามารถสร้างความสุขในการ ทำงานให้กับบุคลากรจากการมีสุขภาพกายและ จิตใจที่ดี	3.63	.755	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Body ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = 3.61)
เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรในองค์การมีสุขภาพกายและจิตใจแข็งแรงและพร้อมต่อการทำงาน
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.76) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์การสามารถสร้างความสุขใน
การทำงานให้กับบุคลากรจากการมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี ($\bar{x}$ = 3.63) อยู่ในระดับมาก และ
องค์การให้ความสำคัญกับนโยบายด้านสุขภาพของบุคลากร ($\bar{x}$ = 3.76) อยู่ในระดับมาก ในทาง
ตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์การมีส่วนในการสร้างเสริมสุขภาวะที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด ($\bar{x}$ = 3.50) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Heart

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Heart	3.77	.741	มาก
บุคลากรในองค์กรของท่านมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อกัน	3.75	.843	มาก
องค์กรของท่านมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้นให้ บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.61	.882	มาก
บุคลากรในองค์กรของท่านมักเสนอให้ความ ช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานที่ร้องขอหรือประสบ ปัญหา	3.83	.853	มาก
ท่านได้รับน้ำใจจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร เสมอๆ	3.85	.827	มาก
องค์กรของท่านทำให้ท่านมีความสุขในการ ทำงานจากความเอื้ออาทรต่อกันของบุคลากรใน องค์กร	3.80	.836	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Heart ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อ
จำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรได้รับน้ำใจจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} =$
3.85) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรในองค์กรมักเสนอให้ความช่วยเหลือกับเพื่อน
ร่วมงานที่ร้องขอหรือประสบปัญหา ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรทำให้บุคลากรมี
ความสุขในการทำงานจากความเอื้ออาทรต่อกันของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.80$) อยู่ในระดับ
มาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Society

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Society	3.65	.729	มาก
องค์กรของท่านมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้น ให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กรและมหาวิทยาลัย	3.74	.794	มาก
องค์กรของท่านมีส่วนทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการ เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน	3.64	.868	มาก
บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน	3.48	.820	มาก
บุคลากรทุกคนพร้อมที่จะเสียสละและช่วยเหลือ กันทุกครั้งที่ต้องการหรือเพื่อนร่วมงานประสบ ปัญหา	3.68	.850	มาก
องค์กรของท่านทำให้ท่านมีความสุขในการ ทำงานจากการมีสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี	3.72	.862	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Society ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.65$)
เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กร
และมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรทำให้บุคลากร
มีความสุขในการทำงานจากการมีสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี ($\bar{x} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก และ
บุคลากรทุกคนพร้อมที่จะเสียสละและช่วยเหลือกันทุกครั้งที่ต้องการหรือเพื่อนร่วมงานประสบ
ปัญหา ($\bar{x} = 3.68$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรในองค์กรมีความ
สามัคคีกลมเกลียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.48$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Relax

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Relax	3.13	.713	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีช่องทางในการลดความเครียด จากการปฏิบัติงาน	3.27	.914	ปานกลาง
องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทำกิจกรรม ผ่อนคลาย	2.83	.779	ปานกลาง
ระบบการทำงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นไม่ กดดันจนเกินไป	3.29	.749	ปานกลาง
บุคลากรในองค์กรของท่านมีการจัดการ ความเครียดอย่างเหมาะสม	2.99	.825	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีส่วนทำให้ท่านผ่อนคลายและมี ความสุขกับการทำงาน	3.25	.791	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Relax ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ระบบการทำงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นไม่กดดันจนเกินไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.29$) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ องค์กรมีช่องทางในการลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.27$) อยู่ในระดับปานกลาง และ องค์กรมีส่วนทำให้บุคลากรผ่อนคลายและมีความสุขกับการทำงาน ($\bar{X} = 3.25$) อยู่ในระดับปานกลาง ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรทำกิจกรรมผ่อนคลาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.83$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Brain

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Brain	3.56	.700	มาก
องค์กรของท่านปลูกฝังให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้และ รักการอ่าน	3.07	.886	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีนโยบายกระตุ้นให้บุคลากรเกิด การพัฒนาตนเอง	3.63	.849	มาก
องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน	3.58	.857	มาก
องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงาน เพื่อความก้าวหน้าในสายงาน	3.88	.769	มาก
บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาตนเองจาก องค์กรเสมอ	3.63	.898	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Brain ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อจำแนก รายข้อ พบว่า องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรมีนโยบายกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.63$) อยู่ในระดับมาก และบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาตนเองจากองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.63$) อยู่ในระดับมากเท่ากัน รองลงมาคือ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้และรักการอ่าน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.07$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Soul

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Soul	3.47	.708	มาก
องค์การของท่านปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการ ให้บริการกับบุคลากรทุกคน	3.67	.873	มาก
บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ ในการทำงาน	3.12	.963	ปานกลาง
องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วม กิจกรรมทางศาสนา	3.56	.877	มาก
องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรม คำสอนทางศาสนาหรือจริยธรรมและคุณธรรมใน การทำงานและการดำเนินชีวิต	3.53	.840	มาก
ปัจจุบันบุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามกรอบ ของศีลธรรม วินัยและจรรยาบรรณอย่างเหมาะสม	3.50	.767	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Soul ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อจำแนก
รายข้อ พบว่า องค์การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและ
การให้บริการกับบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.67$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์การ
ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา ($\bar{x} = 3.56$) อยู่ในระดับมาก และ องค์การให้
ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมคำสอนทางศาสนาหรือจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงานและ
การดำเนินชีวิต ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรในองค์กร
ส่วนใหญ่ใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.12$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Money

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Money	3.45	.695	มาก
องค์กรของท่านส่งเสริมการสร้างวินัยในการใช้จ่ายให้กับบุคลากร	3.25	.812	ปานกลาง
องค์กรของท่านสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตของท่านได้	3.47	.961	มาก
องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	3.52	.926	มาก
องค์กรของท่านมีมาตรการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินหรือสวัสดิการเมื่อจำเป็น	3.82	.820	มาก
ปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง	3.17	.914	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Money ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.45$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรมีมาตรการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินหรือสวัสดิการเมื่อจำเป็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.82$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ($\bar{x} = 3.52$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตของบุคลากรได้ ($\bar{x} = 3.47$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า ปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.17$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้าน Happy Family

การเป็นองค์กรแห่งความสุข ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กร แห่งความสุข
Happy Family	3.31	.697	ปานกลาง
องค์กรของท่านให้ความสำคัญการสร้าง ความสัมพันธ์ในสถาบันครอบครัวของบุคลากร	3.30	.866	ปานกลาง
องค์กรมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครอบครัวของ บุคลากรเข้าร่วม	3.00	.721	ปานกลาง
องค์กรของท่านปลูกฝังให้บุคลากรให้ ความสำคัญกับครอบครัวและการทำงานไป พร้อมๆ กัน	3.16	.879	ปานกลาง
ระบบการทำงานขององค์กรไม่กระทบต่อ ความสัมพันธ์ในครอบครัว	3.57	.753	มาก
ปัจจุบันครอบครัวของบุคลากรส่วนใหญ่มี ความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร	3.51	.810	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Family ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.31$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ระบบการทำงานขององค์กรไม่กระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.57$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ปัจจุบันครอบครัวของบุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานในองค์กร ($\bar{x} = 3.51$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรให้ความสำคัญการสร้างความสัมพันธ์ในสถาบันครอบครัวของบุคลากร ($\bar{x} = 3.30$) อยู่ในระดับปานกลาง ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครอบครัวของบุคลากรเข้าร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.00$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การจัดการ ความรู้
การระบุถึงความรู้	3.65	.684	มาก
การจัดหาความรู้	3.67	.685	มาก
การพัฒนาความรู้	3.54	.617	มาก
การแบ่งปัน/การกระจายความรู้	3.56	.621	มาก
การใช้ความรู้	3.55	.569	มาก
การเก็บรักษา/จดจำความรู้	3.58	.608	มาก
รวม	3.60	.568	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.67$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการระบุถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ($\bar{X} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน การพัฒนาความรู้ ($\bar{X} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการระบุดังความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การระบุดังความรู้	3.65	.684	มาก
ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งภารกิจของหน่วยงาน องค์กรและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ บุคลากรทราบ	3.71	.793	มาก
ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีการถ่ายทอด ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	3.59	.865	มาก
องค์กรมีการแจ้งหรือประกาศโครงสร้างและการ บริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ของท่านให้ทราบ	3.63	.810	มาก
องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับหน่วยงานของ ท่านให้ทราบ	3.72	.822	มาก
องค์กรมีการระบุนโยบายดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนางานหรือนโยบาย ขององค์กรให้กับบุคลากร	3.62	.747	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
ด้านการระบุดังความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.65$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า
องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับหน่วยงานของ
บุคลากรให้ทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีการ
แจ้งภารกิจของหน่วยงาน องค์กรและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้บุคลากรทราบ ($\bar{x} = 3.71$) อยู่
ในระดับมาก และ องค์กรมีการแจ้งหรือประกาศโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่
เกี่ยวข้องกับภาระงานของบุคลากรให้ทราบ ($\bar{x} = 3.63$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากร

เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีการถ่ายทอดขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.59$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการจัดหาความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การจัดหาความรู้	3.67	.685	มาก
องค์กรมีการจัดหาข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและภารกิจขององค์กร	3.66	.772	มาก
องค์กรมีแหล่งข้อมูล สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้	3.58	.774	มาก
องค์กรและหน่วยงานส่งเสริมการแสวงหาความรู้หรือประสบการณ์ของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	3.72	.747	มาก
องค์กรและหน่วยงานมีการประชุม สัมมนาหรือระดมสมอง เพื่อการดำเนินงานหรือการพัฒนางานต่างๆ รวมทั้งตอบสนองวิสัยทัศน์	3.72	.822	มาก
องค์กรและหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานขององค์กรและหน่วยงาน	3.70	.816	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการจัดหาความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรและหน่วยงานส่งเสริมการแสวงหาความรู้หรือประสบการณ์ของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก และ

องค์กรและหน่วยงานมีการประชุม สัมมนาหรือระดมสมอง เพื่อการดำเนินงานหรือการพัฒนางานต่างๆ รวมทั้งตอบสนองวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก เท่ากัน รองลงมา คือ องค์กรและหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานขององค์กรและหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.70$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรมีการจัดหาข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและภารกิจขององค์กร ($\bar{x} = 3.66$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรมีแหล่งข้อมูล สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการพัฒนาความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การพัฒนาความรู้	3.54	.617	มาก
องค์กรมีการสร้างเทคนิคการทำงานใหม่ๆ ให้ บุคลากร	3.43	.816	มาก
องค์กรและหน่วยงานมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงานภายใน เพื่อแก้ไขหรือ พัฒนาการทำงาน	3.44	.765	มาก
บุคลากรในองค์กรมีการสร้างสรรค์แนวทาง สำหรับการพัฒนาองค์กรแบบใหม่ๆ ให้ตอบสนอง ภารกิจขององค์กร	3.48	.733	มาก
องค์กรมีการปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการทำงานหรือ พัฒนาขั้นตอนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและยุค สมัย	3.56	.696	มาก
องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน และองค์กร	3.78	.793	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการพัฒนาความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์การสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานและองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.78$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์การมีการปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการทำงานหรือพัฒนาขั้นตอนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.56$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรในองค์การมีการสร้างสรรค์แนวทางสำหรับการพัฒนาองค์การแบบใหม่ๆ ให้ตอบสนองภารกิจขององค์การ ($\bar{x} = 3.48$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์การมีการสร้างเทคนิคการทำงานใหม่ๆ ให้บุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.43$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การแบ่งปัน/การกระจายความรู้	3.56	.621	มาก
บุคลากรในองค์การมีการแบ่งปันข้อมูลหรือ ประสบการณ์และความรู้ในการทำงานระหว่างกัน	3.43	.786	มาก
องค์การและหน่วยงานใช้เวทีการประชุมต่างๆ ใน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลและความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์การ	3.53	.744	มาก
องค์การมีการจัดช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลหรือ ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและ ภารกิจในองค์การ	3.63	.766	มาก
องค์การมีการส่งเสริมด้านทัศนคติให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง และองค์การ	3.49	.722	มาก
ผู้บริหารขององค์การนำความรู้ทางวิชาการที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนางานถ่ายทอดสู่บุคลากร	3.71	.726	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.56$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ผู้บริหารขององค์การนำความรู้ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา งานถ่ายทอดสู่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.71$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์การมีการจัด ช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและภารกิจในองค์การ ($\bar{x} = 3.63$) อยู่ในระดับมาก และ องค์การและหน่วยงานใช้เวทีการประชุมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ข้อมูลและความรู้ ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรในองค์การมีการแบ่งปันข้อมูลหรือประสบการณ์และความรู้ในการทำงานระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.43$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการใช้ความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การใช้ความรู้	3.55	.569	มาก
บุคลากรใช้ข้อมูลหรือฐานข้อมูลขององค์การ ที่รวบรวมไว้ในด้านต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน	3.62	.700	มาก
บุคลากรใช้ความรู้หรือเทคนิคการทำงานที่ได้รับจาก โครงการหรือการอบรมขององค์การในการพัฒนา หน่วยงานและการทำงาน	3.57	.683	มาก
ท่านหรือบุคลากรยอมรับและใช้ความรู้จาก ประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรที่ เชี่ยวชาญงานด้านต่างๆ สำหรับการแก้ไขปัญหา หรือดำเนินงาน	3.62	.768	มาก
ท่านหรือบุคลากรนำข้อสรุป ข้อเสนอแนะ ความ คิดเห็น ข้อมูลหรือความรู้ที่ได้จากการประชุมต่างๆ มาดำเนินงานและพัฒนาการทำงาน	3.54	.634	มาก
องค์การยอมรับและใช้ความรู้จากผลการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนางานของบุคลากรในการพัฒนาองค์การ	3.43	.658	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการใช้ความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรใช้ข้อมูลหรือฐานข้อมูลขององค์กร ที่รวบรวมไว้ในด้านต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรยอมรับและใช้ความรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องงานด้านต่างๆ สำหรับการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$) อยู่ในระดับมาก เท่ากัน รองลงมา คือ บุคลากรใช้ความรู้หรือเทคนิคการทำงานที่ได้รับจากโครงการหรือการอบรมขององค์กรในการพัฒนาหน่วยงานและการทำงาน ($\bar{X} = 3.57$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรนำข้อสรุป ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ข้อมูลหรือความรู้ที่ได้จากการประชุมต่างๆ มาดำเนินงานและพัฒนาการทำงาน ($\bar{X} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรยอมรับและใช้ความรู้จากผลการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนางานของบุคลากร ในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.43$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
การเก็บรักษา/จดจำความรู้	3.58	.608	มาก
องค์กรมีการเก็บรวบรวมเอกสารหรือข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	3.65	.682	มาก
องค์กรมีระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลของ องค์กรที่ง่ายต่อการสืบค้น	3.60	.760	มาก
องค์กรมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อรวบรวมและบันทึกและจดจำความคิดเห็น ความรู้หรือประสบการณ์ของบุคลากรที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อการเผยแพร่ต่อไป	3.55	.754	มาก
องค์กรมีการรณรงค์สร้างนิสัยการเก็บบันทึกข้อมูล และจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละ บุคคลและหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	3.52	.648	มาก

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ (ต่อ)

การจัดการความรู้ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ จัดการความรู้
ปัจจุบันองค์กรมีแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูล ที่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากร สำหรับการพัฒนาตนเองและหน่วยงานของตน	3.60	.771	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรมีการเก็บรวบรวมเอกสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรมีระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลของ องค์กรที่ง่ายต่อการสืบค้น ($\bar{x} = 3.60$) อยู่ในระดับมาก และ ปัจจุบันองค์กรมีแหล่งข้อมูลหรือ ฐานข้อมูลที่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากร สำหรับการพัฒนาตนเองและ หน่วยงานของตน ($\bar{x} = 3.60$) อยู่ในระดับมาก เท่ากัน รองลงมา คือ องค์กรมีการจัดกิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมและบันทึกและจดจำความคิดเห็น ความรู้หรือประสบการณ์ ของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อการเผยแพร่ต่อไป ($\bar{x} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก ในทาง ตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรมีการรณรงค์สร้างนิสัยการเก็บบันทึกข้อมูลและจัดการข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.52$) อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การมีส่วนร่วม
ระดับการให้ข้อมูล	3.53	.623	มาก
ระดับเปิดรับความคิดเห็น	3.97	.626	มาก
ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.61	.625	มาก
ระดับการวางแผนร่วมกัน	3.42	.708	มาก
ระดับการร่วมปฏิบัติ	3.35	.736	ปานกลาง
ระดับการควบคุมและติดตาม	3.24	.679	ปานกลาง
รวม	3.52	.550	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก และด้านระดับการให้ข้อมูล ($\bar{X} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านระดับการควบคุมและติดตาม ($\bar{X} = 3.24$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านระดับการร่วมปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.35$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ
ในด้านระดับการให้ข้อมูล

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การมีส่วนร่วม
ระดับการให้ข้อมูล	3.53	.623	มาก
ท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและการ ดำเนินงานของท่าน	3.49	.686	มาก
ท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของท่านกับผู้ ที่เกี่ยวข้อง	3.68	.724	มาก
ท่านบันทึกข้อมูลของหน่วยงานและภาระงานลง ระบบสารสนเทศขององค์การหรือมหาวิทยาลัย	3.40	.844	ปานกลาง
ท่านตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับองค์การและการ ดำเนินงานให้เพื่อนร่วมงาน	3.51	.850	มาก
ท่านให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงาน	3.58	.729	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการให้ข้อมูล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.53$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.68$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับองค์การและการดำเนินงานให้เพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.51$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรบันทึกข้อมูลของหน่วยงานและภาระงานลงระบบสารสนเทศขององค์การหรือมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.40$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการมีส่วนร่วม
ระดับเปิดรับความคิดเห็น	3.97	.626	มาก
ท่านเปิดรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลหรือความรู้ในการพัฒนาการดำเนินงาน	3.81	.702	มาก
ท่านรับฟังคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา	4.16	.733	มาก
ท่านยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96	.834	มาก
ท่านเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของท่าน	3.91	.745	มาก
ท่านรับฟังข้อวิจารณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนา	4.00	.756	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.97$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรรับฟังคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.16$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรรับฟังข้อวิจารณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนา ($\bar{x} = 4.00$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.93$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรเปิดรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลหรือความรู้ในการพัฒนาการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.81$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ
ในด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การมีส่วนร่วม
ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.61	.625	มาก
ท่านสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์การ	3.36	.868	ปานกลาง
ท่านขอความคิดเห็นหรือขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	3.62	.745	มาก
ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนาองค์การ	3.41	.750	มาก
เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ท่านจะระดมความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	3.83	.741	มาก
ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ วิธีการทำงาน ขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน	3.83	.792	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน บุคลากรจะระดมความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับมาก เท่ากับบุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ วิธีการทำงาน ขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.83$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรขอความคิดเห็นหรือขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 3.62$) อยู่ในระดับมาก และบุคลากรแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนาองค์การ ($\bar{X} = 3.41$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรสนทนาแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.36$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อในด้านระดับการวางแผนร่วมกัน

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการมีส่วนร่วม
ระดับการวางแผนร่วมกัน	3.42	.708	มาก
ท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานร่วมกัน	3.97	.697	มาก
ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนในการบริหารและจัดการหน่วยงานและองค์กร	3.42	.866	มาก
ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการความรู้ภายในองค์กร	3.18	.926	ปานกลาง
ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการด้านการพัฒนาตนเองและ ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร	3.25	.872	ปานกลาง
ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร หน่วยงาน	3.28	.918	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการวางแผนร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.42$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนในการบริหารและจัดการหน่วยงานและองค์กร ($\bar{x} = 3.42$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร หน่วยงาน ($\bar{x} = 3.28$) อยู่ในระดับปานกลาง ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการความรู้ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.18$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ
ในด้านระดับการร่วมปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การมีส่วนร่วม
ระดับการร่วมปฏิบัติ	3.35	.736	ปานกลาง
ท่านเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความรู้และพัฒนา ตนเองขององค์การ	3.50	.879	มาก
ท่านมีส่วนเป็นกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ ใน การขับเคลื่อนองค์การ	3.20	.984	ปานกลาง
ท่านดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการ ความรู้	3.43	.785	มาก
ท่านดำเนินงานตามแนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันจาก การทำงาน	3.55	.743	มาก
ท่านมีส่วนตัดสินใจต่อการบริหารจัดการของ หน่วยงานและองค์การ	3.05	.969	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการร่วมปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.35$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรดำเนินงานตามแนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความรู้และพัฒนาตนเองขององค์การ ($\bar{X} = 3.50$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.43$) อยู่ในระดับปานมาก ในทางตรงกันข้าม บุคลากรเห็นว่า บุคลากรมีส่วนตัดสินใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานและองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.05$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการมีส่วนร่วมในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ
ในด้านระดับการควบคุมและติดตาม

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การมีส่วนร่วม
ระดับการควบคุมและติดตาม	3.24	.679	ปานกลาง
ท่านติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อ พัฒนาและปรับปรุง	3.27	.710	ปานกลาง
ท่านมีส่วนควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตาม เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ	3.00	.745	ปานกลาง
ท่านติดตามความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของ องค์การ	3.45	.754	มาก
ท่านติดตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การ	3.38	.870	ปานกลาง
ท่านมีส่วนควบคุมและติดตามให้การดำเนินการ ต่างๆ ที่รับผิดชอบ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน	3.13	.879	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการควบคุมและติดตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.24$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า บุคลากรติดตามความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.45$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรติดตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ($\bar{X} = 3.38$) อยู่ในระดับปานกลาง และ บุคลากรติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อพัฒนาและปรับปรุง ($\bar{X} = 3.27$) อยู่ในระดับปานกลาง ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรมีส่วนควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.00$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
ความรอบรู้ (Personal Mastery)	3.66	.709	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	3.53	.603	มาก
วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	3.79	.643	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	3.74	.709	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	3.54	.710	มาก
รวม	3.65	.604	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.79$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ($\bar{X} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ($\bar{X} = 3.66$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ($\bar{X} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ($\bar{X} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านความรอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
ความรอบรู้ (Personal Mastery)	3.66	.709	มาก
องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.78	.758	มาก
องค์กรส่งเสริมทักษะการทำงานด้านต่างๆ แก่บุคลากร	3.71	.824	มาก
องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางสติและปัญญา	3.65	.785	มาก
องค์กรมีช่องทางสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี	3.67	.852	มาก
องค์กรนำนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.48	.767	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$ = 3.66) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.78) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรส่งเสริมทักษะการทำงานด้านต่างๆ แก่บุคลากร ($\bar{x}$ = 3.71) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรมีช่องทางสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี ($\bar{x}$ = 3.67) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรนำนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรประยุกต์ใช้ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 3.48) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	3.53	.603	มาก
องค์กรเน้นให้บุคลากรแสดงความคิดมากกว่าการ รับฟัง	3.43	.753	มาก
บุคลากรดำเนินงานด้วยการคิดและวางแผนในการ ทำงานอย่างเป็นระบบ	3.48	.733	มาก
บุคลากรตัดสินใจดำเนินการใดๆ อย่างมีความเป็น เหตุเป็นผล	3.50	.756	มาก
องค์กรสนับสนุนแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของ บุคลากรในการพัฒนาการทำงาน	3.64	.658	มาก
บุคลากรมีความคิดเชื่อมโยงในประเด็นต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	3.59	.692	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรสนับสนุนแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในการพัฒนาการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.64$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ บุคลากรมีความคิดเชื่อมโยงในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.59$) อยู่ในระดับมาก และบุคลากรตัดสินใจดำเนินการใดๆ อย่างมีความเป็นเหตุเป็นผล ($\bar{X} = 3.50$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรเน้นให้บุคลากรแสดงความคิดมากกว่าการรับฟัง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.43$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	3.79	.643	มาก
องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กร และมหาวิทยาลัย	3.78	.780	มาก
องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน	3.80	.740	มาก
องค์กรชี้แจงทิศทางการพัฒนาองค์กรให้บุคลากร รับทราบร่วมกัน	3.72	.769	มาก
องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรร่วมนำพาองค์กรไปสู่ การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ	3.79	.755	มาก
ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแนวคิดและความคิดเห็น ที่มี ต่อองค์กรให้บุคลากรรับทราบ	3.83	.737	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแนวคิดและความคิดเห็น ที่มีต่อองค์กรให้บุคลากรรับทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.83$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน ($\bar{x} = 3.80$) อยู่ในระดับมาก และ องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรร่วมนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.79$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรชี้แจงทิศทางการพัฒนาองค์กรให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.72$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	3.74	.709	มาก
องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรรวมตัวกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.70	.816	มาก
องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.92	.839	มาก
องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการแก้ไขหรือหาทางออกของปัญหาภายในองค์กรและการดำเนินงาน	3.80	.805	มาก
บุคลากรพัฒนาบทบาทและปรับตัวตนให้เป็นสมาชิกที่ดีในทีม	3.73	.733	มาก
บุคลากรและองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมต่างๆ	3.57	.786	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการแก้ไขหรือหาทางออกของปัญหาภายในองค์กรและการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.80$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรพัฒนาบทบาทและปรับตัวตนให้เป็นสมาชิกที่ดีในทีม ($\bar{X} = 3.73$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า บุคลากรและองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.57$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายข้อ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	3.54	.710	มาก
องค์กรมีการฝึกฝนให้บุคลากรใช้กระบวนการวิเคราะห์ในการทำงาน	3.58	.866	มาก
บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการดำเนินงาน	3.55	.829	มาก
องค์กรมีกิจกรรมฝึกฝนไหวพริบในการคิดและสังเคราะห์ข้อมูลในการทำงานให้กับบุคลากร	3.42	.836	มาก
องค์กรกระตุ้นความคิดให้บุคลากรเชื่อมโยงภาระงานของตนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้	3.53	.767	มาก
องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าทำ โดยมีข้อมูลหรือแนวคิดทางวิชาการสนับสนุน	3.61	.770	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.54$) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าทำ โดยมีข้อมูลหรือแนวคิดทางวิชาการสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ องค์กรมีการฝึกฝนให้บุคลากรใช้กระบวนการวิเคราะห์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก และ บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามบุคลากรเห็นว่า องค์กรมีกิจกรรมฝึกฝนไหวพริบในการคิดและสังเคราะห์ข้อมูลในการทำงานให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.42$) อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตารางที่ 4.31 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	A	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	A ₇	A ₈	Y
$\bar{X}$	3.50	3.61	3.76	3.65	3.13	3.56	3.47	3.45	3.31	3.65
S.D.	.579	.604	.741	.729	.713	.700	.708	.695	.697	.604
A		.765 **	.846 **	.880 **	.834 **	.760 **	.878 **	.833 **	.820 **	.769 **
A ₁			.608 **	.620 **	.601 **	.521 **	.621 **	.599 **	.553 **	.616 **
A ₂				.880 **	.640 **	.500 **	.683 **	.631 **	.632 **	.646 **
A ₃					.694 **	.540 **	.703 **	.662 **	.699 **	.710 **
A ₄						.626 **	.720 **	.620 **	.610 **	.558 **
A ₅							.685 **	.577 **	.587 **	.613 **
A ₆								.738 **	.654 **	.677 **
A ₇									.692 **	.696 **
A ₈										.580 **
Y										

**Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed). (Sig. = 0.01)

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ดังนี้

- 1) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .769$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)
- 2) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .616$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

3) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Heart มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .646$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

4) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Society มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .710$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

5) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Relax มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .558$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

6) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Brain มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .613$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

7) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Soul มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .677$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

8) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Money มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .696$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

9) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Family มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .580$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

ทั้งนี้ ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถนำตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขในทุกๆ ด้าน ไปสู่การวิเคราะห์หาอิทธิพลระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลำดับต่อไป

ตารางที่ 4.32 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	B	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆	Y
$\bar{X}$	3.60	3.65	3.67	3.54	3.56	3.55	3.58	3.65
S.D.	.568	.684	.685	.617	.621	.569	.608	.604
B		.876**	.915**	.912**	.905**	.910**	.887**	.845**
B ₁			.808**	.707**	.754**	.725**	.704**	.726**
B ₂				.845**	.764**	.753**	.746**	.780**
B ₃					.802**	.790**	.787**	.767**
B ₄						.843**	.740**	.791**
B ₅							.834**	.748**
B ₆								.758**
Y								

**Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed). (Sig. = 0.01)

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ดังนี้

- 1) ตัวแปรการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ($r = .845$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)
- 2) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการระบุถึงความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .726$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)
- 3) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .780$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)
- 4) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .767$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

5) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .791$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

6) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการใช้ความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .748$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

7) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .758$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.01)

ทั้งนี้ ตัวแปรการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถนำตัวแปรการจัดการความรู้ในทุกๆ ด้านไปสู่การวิเคราะห์หาอิทธิพลระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลำดับต่อไป

ตารางที่ 4.33 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	C	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	Y
$\bar{X}$	3.52	3.53	3.97	3.61	3.42	3.35	3.24	3.65
S.D.	.550	.623	.626	.625	.708	.736	.679	.604
C		.817**	.644**	.886**	.898**	.847**	.844**	.749**
C ₁			.604**	.750**	.637**	.526**	.569**	.636**
C ₂				.659**	.398**	.299**	.307**	.440**
C ₃					.734**	.633**	.636**	.652**
C ₄						.835**	.788**	.650**
C ₅							.821**	.630**
C ₆								.682**
Y								

**Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed). (Sig. = 0.01)

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ดังนี้

1) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ($r = .749$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

2) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .636$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

3) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำ ($r = .440$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

4) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

5) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการวางแผนร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .650$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

6) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการร่วมปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .630$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

7) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการควบคุมและติดตาม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .682$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig.} = 0.01$)

ทั้งนี้ ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถนำตัวแปรตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน ไปสู่การวิเคราะห์หาอิทธิพลระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลำดับต่อไป

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	b	Std. Error	β	t	p-value
(Constant)	.709	.225		3.149	.002
A ₁	.159	.079	.160	2.017	.046*
A ₂	-.034	.099	-.042	-.347	.729
A ₃	.355	.111	.429	3.203	.002**
A ₄	-.127	.077	-.150	-1.636	.105
A ₅	.198	.071	.231	2.801	.006**
A ₆	.086	.090	.101	.948	.345
A ₇	.254	.081	.294	3.128	.002**
A ₈	-.083	.078	-.096	-1.070	.287

$R = 0.807$, $R^2 = 0.651$, Adjusted $R^2 = 0.626$, $df = 8$, $F = 25.656$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.34 พบว่า จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวม พบว่า

ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 62.6

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body ($\beta = .160$, $p = .046$) ด้าน Happy Society ($\beta = .429$, $p = .002$) ด้าน Happy Brain ($\beta = .231$, $p =$

.006) และด้าน Happy Money ($\beta = .294, p = .002$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	b	Std. Error	β	t	p-value
(Constant)	.467	.195		2.390	.019
B ₁	.049	.083	.056	.599	.550
B ₂	.224	.098	.255	2.279	.025*
B ₃	.065	.108	.067	.603	.548
B ₄	.339	.103	.349	3.298	.001***
B ₅	-.044	.120	-.042	-.368	.714
B ₆	.251	.098	.253	2.572	.011*

$R = 0.853, R^2 = 0.727, \text{Adjusted } R^2 = 0.713, df = 6, F = 49.753$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.35 พบว่า จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวม พบว่า

ตัวแปรการจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.3

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ($\beta = .255, p = .025$) ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ($\beta = .349, p = .001$) และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ($\beta = .253, p = .011$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.36 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตัวแปร	b	Std. Error	β	t	p-value
(Constant)	.776	.267		2.907	.004
B ₁	.226	.095	.233	2.373	.019*
B ₂	.071	.084	.073	.845	.400
B ₃	.127	.116	.131	1.089	.278
B ₄	.018	.113	.021	.162	.872
B ₅	.085	.105	.104	.811	.419
B ₆	.305	.103	.343	2.964	.004**

$R = 0.761$, $R^2 = 0.579$, Adjusted $R^2 = 0.556$, $df = 6$, $F = 25.668$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.35 พบว่า จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวมพบว่า

ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คิดเป็น ร้อยละ 55.6

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล ($\beta = .233$, $p = .019$) และด้านระดับการควบคุมและติดตาม ($\beta = .343$, $p = .004$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 8 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.37 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ซึ่งมีการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ตอนที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
 - ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
 - ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - ตอนที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)
 - ตอนที่ 6 การอภิปรายอิทธิพลอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555) กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 โดยพบว่า ระดับความสุขในภาพรวมของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย อยู่ในระดับมีความสุข (HAPPY) ทั้ง 2 ครั้ง เช่นเดียวกับผลการสำรวจบุคลากรของทั้งมหาวิทยาลัย ที่มีระดับมีความสุข (HAPPY) ทั้ง 2 ครั้งเช่นกัน

ทั้งนี้ การสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER ดังกล่าว ได้ใช้เกณฑ์สำหรับการวัดระดับความสุขเช่นเดียวกับงานวิจัยนี้ ถึงแม้การสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER จะเป็นการสำรวจความสุขระดับบุคลากร แต่ทว่า ความสุขของบุคลากรย่อมมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินงานที่ปรากฏอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Campbell (1976: 117 - 124) กล่าวว่า ...ความรู้สึกนั้นมีทั้งความรู้สึกในด้านบวกและในด้านลบ บุคคลจะรับรู้ความสุขต่อสภาวะของตนในลักษณะความพึงพอใจในชีวิตที่ปรากฏอยู่

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายด้าน พบว่า ด้าน Happy Heart มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้าน Happy Society และด้าน Happy Body ซึ่งทั้งหมดอยู่ในระดับมาก แสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุขในด้านที่กล่าวมาในระดับมากเช่นกัน สอดคล้องกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555) กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ซึ่งพบว่า บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยมีความสุขในด้าน Happy Heart ด้าน Happy Society และด้าน Happy Body อยู่ในระดับมีความสุข (HAPPY)

แต่ในทางตรงกันข้าม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ที่ถึงแม้

เกณฑ์ความสุขด้าน Happy Relax จะมีระดับการประเมินอยู่ในระดับมีความสุข (HAPPY) แต่ทว่าความสุขด้าน Happy Relax มีคะแนนต่ำกว่าทุกๆ ด้านตามเกณฑ์การวัดระดับความสุข

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการพัฒนาองค์การด้านทรัพยากรบุคคลของ ศิริพร แยมินิล (2553:1 - 23) ที่กล่าวถึงแนวคิดของนโยบายการพัฒนามูลฐานขององค์การ ด้วยกลยุทธ์การสร้างบรรยากาศของการทำงาน ให้เป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ เอื้ออาทร มีความรักความสามัคคีและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งผ่านนโยบาย “บ้านหลังที่สอง” (Happy Work Place) ในรูปแบบการทำกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างความสุขทั้ง 8 ประการของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2555: 1) ที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษาครั้งนี้ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การพัฒนามูลฐานขององค์การให้มีทั้งทักษะในการทำงานและ การใช้ชีวิตที่ดี ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามข้อความที่ว่า “งานได้ผล คนมีความสุข และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งตรงกับแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขตามแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2555: 1) กล่าวว่า การที่คนในองค์กรมีความสุข สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรมากขึ้น

ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบูรณ์ ศิริสรธรธีรบุญและคณะ (2554; 37-6) ซึ่งพบว่า องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย อยู่ในระดับสูง โดยอาศัยเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับเช่นกัน แต่ทว่าตรงกันข้ามเมื่อพิจารณาในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย ที่มีการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง (สมบูรณ์ ศิริสรธรธีรบุญและคณะ, 2554; 2607)

เมื่อพิจารณาประเด็นการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายด้าน ของการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการระบุถึงความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการพัฒนาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ด้านการใช้ความรู้ ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ พบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีการดำเนินการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Probst, Raub and Romhardt (Probst, Raub and Romhardt, 2000: 87 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 51) อยู่ในระดับมาก

อาจเป็นผลพวงมาจากสาเหตุที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ความสำคัญกับประเด็นการจัดการความรู้ขององค์กร ที่สะท้อนออกมาในรูปของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ โดยศิริพร แยมณี (2553: 10 - 11) กล่าวถึง การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกรอบการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้และการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น กิจกรรม “รวมพลังความรู้ ชาวบัณฑิต” การประกวดผลงานการพัฒนางานประจำประเภททีม และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญและคณะ (2554: 2587) ที่กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับประเด็นการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งกล่าวว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัยมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยมีการตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และมีกรอบกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ จนถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่หลากหลายโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

โดยด้านการจัดหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการระบุถึงความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ซึ่งไม่เป็นไปตามลำดับและขั้นตอนการจัดการความรู้ของกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการประเมิน แต่ทว่าการจัดการความรู้ด้านที่สูงสุดจากผลการวิจัยทั้ง 2 ลำดับ ได้แก่ ด้านการจัดหาความรู้ และด้านการระบุถึงความรู้ ต่างมีความสัมพันธ์กันโดย กริชเพชร โสภภาพ (2552: บทคัดย่อ) อธิบายไว้ว่า การจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้และด้านการระบุถึงความรู้ มีความสัมพันธ์ ในฐานะที่การดำเนินการจัดการความรู้จำเป็นต้องสร้างหรือจัดหาความรู้ตามความรู้ที่ระบุถึงและกำหนดไว้ จึงสามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ในลำดับต่อไป

สำหรับการจัดการความรู้ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา มีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร ของกริชเพชร โสภภาพ (2552) โดยกริชเพชร โสภภาพ (2552: บทคัดย่อ) อธิบายความสำคัญของการจัดการความรู้ด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ในฐานะที่การจัดการความรู้ด้านดังกล่าว เป็นระดับที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ด้านอื่นๆ กล่าวคือ เมื่อเกิดการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และง่ายต่อการเข้าถึง จะนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งทำให้เกิดองค์ความรู้หรือการพัฒนาความรู้ ตลอดจนการใช้ความรู้ โดยจะส่งผลให้ความรู้ที่ได้ย้อนกลับไปเริ่มปฏิบัติตามขั้นตอนแรก และเกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นำมาสู่เกิดเป็นวงจรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมีส่วนร่วมมาก

เมื่อพิจารณาประเด็นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน พบว่า บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะที่มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านระดับการให้ข้อมูล ระดับเปิดรับความคิดเห็น ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และระดับการวางแผนร่วมกัน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ระดับร่วมปฏิบัติและระดับควบคุมและติดตาม ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยสรุปได้ว่า ระดับการแปลผลพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แปรผกผันกับระดับการมีส่วนร่วมตามแนวคิดระดับการมีส่วนร่วมของบวรศักดิ์ อุวรรณ และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) ที่กล่าวว่า ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำจำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนก็จะลดลงตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554, 115 - 118) ที่พบว่า ระดับการแปลผลพฤติกรรมการมีส่วนร่วมจะแปรผกผันกับระดับการมีส่วนร่วม

จากการที่พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมีส่วนร่วมมาก สามารถอธิบายได้จากแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความสำคัญผสมผสานระหว่างประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุข และการจัดการความรู้ (ศิริพร แยมนิล, 2553: 7)



ภาพที่ 5.1 โมเดลการพัฒนองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย

ที่มา: ศิริพร แยมินิล (2553: 7)

การดำเนินงานที่ผสมผสานระหว่างประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขและการจัดการความรู้ ได้ถูกขับเคลื่อนออกมาเป็นกิจกรรมในการพัฒนองค์กรและบุคลากร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว มุ่งอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในการเข้าร่วมและการดำเนินการ จึงสะท้อนถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และกิจกรรมด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุขลักษณะต่างๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำไปพัฒนาพฤติกรรมการปฏิบัติงานประจำของบุคลากรภายในองค์กรและพัฒนองค์กร ตามค่านิยมขององค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์และปณิธานขององค์กร

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรหิรัญและคณะ (2554: 2593) ที่นำเสนอการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลตามภาพที่ 5.1

ตอนที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ในภาพรวมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบูรณ์ ศิริสรธริรัญและคณะ (2554; 49) ซึ่งพบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยอาศัยเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับเช่นกัน

โดยจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากดังที่กล่าวมานั้น อาจเป็นผลมาจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย มีการตั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มุ่งนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันธกิจข้อที่ 4 ขององค์การได้กล่าวถึง การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งพลวัต และองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านบัณฑิตศึกษาระดับชาติ (หน่วยพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล งานบริหารและจัดการทั่วไป, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคนและองค์กรของ ศิริพร แยมินิล (2553: 4) ที่มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีทักษะในการทำงานและ การใช้ชีวิตที่ดี ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามข้อความที่ว่า “งานได้ผล คนมีความสุข และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

นอกจากนี้ ประเด็นปัจจัยด้านผู้บริหาร เป็นอีกประเด็นสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัย มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากแนวทางการพัฒนาคนและองค์กร ตามที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรธริรัญและคณะ (2554; 2585, 2602) ที่เสนอจุดเด่นของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเสนอว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีคณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา และความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม

เมื่อพิจารณาประเด็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายด้านตามแนวคิดของ Senge (1990) พบว่า วินัยทั้ง 5 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และด้านความรู้รอบรู้ (Personal Mastery) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว อาจเป็นผลจากการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยที่มุ่งสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนั้นจึงมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการมุ่งมั่นดำเนินการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งตรงกับข้อสรุปจุดเด่นของบัณฑิตวิทยาลัย ในการสร้าง

องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญและคณะ (2554: 2602) ที่เสนอว่า บัณฑิตวิทยาลัย มีคณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ดังนั้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย จึงทำให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การ รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การ ตลอดจนโครงการพัฒนาต่างๆ จากผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยไปสู่บุคลากรขององค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าว คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (Senge, 1990)

โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารในการมุ่งสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และถ่ายทอดให้บุคลากรภายในองค์การให้มีความเชื่อร่วมกันและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยบัณฑิตวิทยาลัย มีจุดเด่นในองค์ประกอบด้านดังกล่าว จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) อยู่ในระดับสูงที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปินดินามัย (2544, หน้า, 35-49) ที่ให้ความเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

สำหรับประเด็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ อาจเป็นสาเหตุจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย สร้างโมเดลหรือกระบวนการทัศน์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (GRADS) เป็นค่านิยม ความเชื่อ หรือแนวปฏิบัติที่บุคลากรยึดถือในการปฏิบัติงาน รวมกับประเด็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ ควบคู่กับประเด็นการสร้างความสุขในชีวิตการทำงานของบุคลากร (Happy Workplace) อันนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานภายในองค์การ เพื่อให้บริการอย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ (สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2554: 2585) ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมทุกระดับของบุคลากรภายในองค์การ ในหลากหลายกิจกรรม เช่น โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประกวดผลงานการพัฒนางานประจำ กิจกรรมรวมพลังชาวบัณฑิต กิจกรรมเพื่อสังคม และโครงการด้าน Happy Work place ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้ เช่น การพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ในการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น จึงทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) รวมทั้งด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ตามแนวคิดของ Senge (1990)

ในทางตรงกันข้าม องค์ประกอบการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ถึงแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ทว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ในหลายๆ ด้าน ทั้งนี้สามารถอธิบายได้จากแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปินตินามัย (2544, หน้า, 35-49) ที่กล่าวถึงการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดตามแนวคิดวินัยทั้ง 5 ของ Senge (1990) ซึ่งจิตตดา อมรวัฒนาและคณะ (2553: 6) กล่าวว่า Senge ให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบมากที่สุด เนื่องจากการคิดเชิงระบบจะเป็นองค์ประกอบหรือวินัยที่บูรณาการองค์ประกอบและวินัยอีก 4 ประการเข้าด้วยกัน ดังนั้นจึงอาจอนุมานได้ว่า การที่ประเด็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่น อาจเป็นสาเหตุจากการที่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีความสำคัญมากที่สุดและยากต่อการปฏิบัติ ฉะนั้นระดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จึงน้อยกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 5.1 อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นอิทธิพลของตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 62.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.1 โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงอิทธิพลต่อกัน แสดงให้เห็นถึงความแปรผันตามระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นตัวแปรที่มีนัยแสดงถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีสภาพแวดล้อมและการดำเนินการในมิติต่างๆ เป็นที่พึงพอใจและสนองความต้องการของบุคลากรได้ ย่อมแสดงถึงความสุขของบุคลากรที่เกิดขึ้น และแสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Lyubomirsky (2001, 239 - 249) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง ทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์ แรงจูงใจ ตลอดจนแนวคิดเชิงบวก และแนวคิดเชิงจริยธรรม อีกทั้งอธิบายความสุขให้ผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น สุขภาพดี มีความอ่อนเยาว์ มีอารมณ์ดี เกิดการตัดสินใจที่ดีและสังคมเข้มแข็ง ทั้งนี้หากบุคลากรได้รับความสุขจากการมีสถานที่ทำงานหรือองค์กรที่มีความสุข (Happy Work Place) ย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Manion (2003, 652 - 655) ที่เสนอว่า ความสุขในการทำงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจหมายถึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถอนุมานได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุนี้ หากองค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ดีย่อมหมายถึงโอกาสที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุดเช่นกัน ฉะนั้น หากเป้าหมายของการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย คือ “งานได้ผล คนมีความสุข และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” (ศิริพร เข้มนิล, 2553: 1 - 5) จากภาพที่ 5.1 ย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะที่การเป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นเหตุ นำไปสู่ผล คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งสามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรดังกล่าว ด้วยผลการวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐและคณะ (2554: 2588) ที่ได้สรุปทัศนะของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “การส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อบุคคล งาน และองค์กรนั้น จะต้องเกิดจากบุคลากรที่มี “ใจ” รักงาน พุ่มเทกกับงาน และต้องการปรับปรุงพัฒนางาน หากเป็นการบังคับ การจัดการความรู้หรือการเรียนรู้ภายในองค์กรย่อมไม่มีความยั่งยืน และเครื่องมือที่จะช่วยในการสร้าง “ใจสู่งาน” ของบัณฑิตวิทยาลัย คือ การนำแนวคิด Happy Workplace (องค์กรแห่งความสุข) มาใช้ โดยจุดประสงค์ข้อหนึ่งของการนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้คือ ความคาดหวังให้บุคลากรมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาจเป็นการเริ่มพูดคุยเรื่องทั่วไป จนนำไปสู่การพูดคุยเรื่องงาน และในท้ายที่สุด การพูดคุยจะนำไปสู่การเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ด้วยเหตุนี้ หากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีเป้าหมายในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสุขภายในองค์การหรือการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ซึ่งตรงกับนโยบายการพัฒนาคนและองค์การของศิริพร แยมณี (2553: 1 - 8) ที่มีเป้าหมาย คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ ร่วมกับการสร้างสุขภายในองค์การหรือการเป็นองค์กรแห่งความสุข และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบุรณ์ ศิริสรหรือและคณะ (2554: 2585) ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งผสมผสานระหว่างค่านิยมองค์กร การจัดการความรู้ และประเด็นการสร้างความสุขในชีวิตการทำงานของบุคลากร (Happy Workplace)

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง 8 ประการของชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ (2555: 1-2) สามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ในแง่ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล แต่เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านHappy Body ด้าน Happy Society ด้านHappy Brain และด้าน Happy Money มีอิทธิพลต่อตัวแปรการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง 4 ด้าน ตามที่กล่าวมา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินนโยบายด้าน Happy Work Place ของบัณฑิตวิทยาลัยมีจุดแข็งด้านต่างๆ ที่อาจนำไปสู่การนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

บัณฑิตวิทยาลัยมีจุดแข็งด้าน Happy Body โดยองค์การมีการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรให้แข็งแรงทั้งกายและจิตใจ เช่น กิจกรรมกีฬาและดนตรี ด้าน Happy Society โดยองค์การมีการสนับสนุนให้เกิดความรักสามัคคีเพื่อต่อมหาวิทยาลัยและองค์การ เช่น โครงการปฏิบัติธรรมด้าน Happy Brain โดยองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่น กิจกรรมนันทนาการ การฝึกภาษา และด้าน Happy Money: องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีวินัยในเงินและความมั่นคงในชีวิต เช่น กิจกรรมรีไซเคิล การฝึกอาชีพพระยะสัน ซึ่งทั้งหมดนี้มีความสำคัญเชิงอิทธิพลที่มีต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย และสามารถเป็นข้อมูลในการสร้างโมเดลการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการกำหนดนโยบายการพัฒนาจากประเด็นดังกล่าวได้เช่นกัน

เมื่อพิจารณาในแง่ความสำคัญของความสุขทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยสามารถอนุมานตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow, 1945 อ้างถึงใน ผุสดี กว้างวิทยากุล, 2553: 7 – 9) ได้ว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นนโยบายและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

(ศิริพร เข้มนิล, 2553: 4) สำหรับในแง่พฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรที่จะเข้าร่วมผลักดันนโยบายดังกล่าว จำเป็นต้องมีความพร้อมและแรงจูงใจในการเข้าร่วมและการดำเนินการ กล่าวคือ หากบุคลากรขององค์การมีความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ย่อมส่งผลให้เกิดการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และการที่บุคลากรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการมีส่วนร่วมในนโยบายต่างๆ เช่นกัน รวมทั้งหากบุคลากรมีความพร้อมทางสติปัญญา ย่อมเอื้ออำนวยต่อการผลักดันนโยบายให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนการที่บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิต ย่อมเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามระดับความต้องการจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow, 1945 อ้างถึงใน ผุสดี กว้างวิทยากุล, 2553: 7 – 9)

ตอนที่ 5.2 อิทธิพลของการจัดการความรู้ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นอิทธิพลของตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในภาพรวมมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 71.3
ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.2 โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงอิทธิพลต่อกัน แสดงให้
ทราบถึงความแปรผันตามระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มีนัยสำคัญร่วมกัน คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความรู้ โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ในฐานะที่การจัดการความรู้เป็นวิธีการหรือเครื่องมือในการส่งเสริมให้องค์การมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวอีกนัยคือ การจัดการความรู้เป็นเหตุ ที่นำไปสู่ผลคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายด้วยนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolds (1994: 212) ที่ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย สะท้อนถึงกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งหมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2547: 6 -7) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับการเกิดการเรียนรู้ โดยเกิดการเรียนรู้จากสภาพภายในและภายนอก

นำไปสู่การสั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อนำมาปรับตัวและทำในสิ่งที่ต้องการต้องทำ

ด้วยเหตุนี้การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ หากต้องการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดกับองค์กร เช่น การสั่งสมความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบในการสร้างและพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรหรือและคณะ, 2554: 14) ที่นำเสนอถึง องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ที่เป็น 1 ใน 5 องค์ประกอบสำหรับการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์ ศิริสรหรือและคณะ (2554: 20) พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสะท้อนได้จากโมเดลหรือกรอบแนวคิดในการดำเนินนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย จากภาพที่ 5.1 ที่อาศัยกลยุทธ์ในการบริหารด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (ศิริพร แยมนิล: 5) เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผ่านการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล ในฐานะที่ตัวแปรการจัดการความรู้เป็นรากฐานการดำเนินงานเพื่อสร้างและพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้านของ Probst, Raub and Romhardt (Probst, Raub and Romhardt, 2000: 87 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 51) สามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ในแง่ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล แต่เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถอธิบายได้ว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเอง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สมบูรณ์ ศิริสรหรือและคณะ, 2554: 2589) ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับตัวแปรการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านของ Probst, Raub and Romhardt (Probst, Raub and Romhardt, 2000: 87 อ้างถึงใน

พริดา วิเชียรปัญญา, 2547: 51) ได้แก่ ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำ กล่าวคือ ประการแรก ด้านการจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร ประการที่สอง ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้เป็นขั้นตอนของกระบวนการในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ขององค์กร และประการสุดท้าย ด้านการเก็บรักษา/จดจำเป็นขั้นตอนของกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ในด้านที่กล่าวมา ถือเป็นกระบวนการในการดำเนินการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัยในปัจจุบัน และเป็นกระบวนการสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 5.3 อิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นอิทธิพลของตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 55.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.3 โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงอิทธิพลต่อกัน แสดงให้เห็นถึงความแปรผันตามระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การมีส่วนร่วม ถือเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรใดสามารถสร้างระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้ในระดับมาก ย่อมมีอิทธิพลส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Keith Davis (1972: 136) ที่ให้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย แสดงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554: 162) ที่พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน อันหมายถึง การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายของ

องค์การ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถอนุมานความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ฐานะที่ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล สอดคล้องกับการดำเนินงานในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย สะท้อนได้จากนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งแสดงได้จากผลการวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญและคณะ (2554: 2591 – 2593) ที่เสนอว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีกรอบแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านแนวคิดการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดเป็นนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ประการ ที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาและการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายดังกล่าว อันสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้านของบรรศักดิ์ อูวรโณ และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) สามารถรวมอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ในแง่ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล แต่เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย ด้านระดับการให้ข้อมูล และด้านระดับการควบคุมและติดตาม มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554: 162 - 163) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสนับสนุนข้อมูลและด้านการติดตามประเมินผล ในระบบคุณภาพภายใน ที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน ซึ่งอธิบายได้ว่า หากบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการให้หรือสนับสนุนข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและองค์การ ให้กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรหรือ ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งกิจกรรมหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำผลการประเมินมาศึกษา เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาข้อมูลหรือความรู้

รวมทั้งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง จะแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงมีส่วนทำให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 6 การอภิปรายอิทธิพลอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการอภิปรายในข้างต้นที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล คิดเป็นร้อยละ 62.6, 71.3 และ 55.6 ตามลำดับ

โดยการจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.3 รองลงมา คือ การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 62.6 และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 55.6 ซึ่งถือว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม และเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยทั้ง 3 ข้อ

ผู้วิจัยอภิปรายได้ว่า การดำเนินงานภายใต้นโยบายพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตามโมเดลการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย จากภาพที่ 5.1 ของศิริพร เข้มนิล (2553: 7) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกลยุทธ์สำคัญในการผลักดันนโยบาย ได้แก่ แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข แนวคิดการจัดการความรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งแสดงถึงนัยความสัมพันธ์ของแนวคิดดังกล่าว ที่มีต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าแนวคิดทั้ง ที่กล่าวมาทั้ง 3 ส่วน จะส่งผลต่อการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิจัยครั้งนี้ จึงมีส่วนในการพิสูจน์และยืนยันความสอดคล้องของแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข แนวคิดการจัดการความรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในแง่ที่แนวคิดทั้ง 3 ส่วนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและมีอิทธิพลในทางบวกต่อการผลักดันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล คือ การดำเนินการสร้างองค์กรแห่งความสุข ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการเข้าร่วมกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์กร ที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความสำคัญอยู่ที่การเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นรากฐาน อันนำไปสู่การพัฒนางานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร แยมินิล (2553: 1 - 5) ที่กล่าวโดยสรุปถึงฐานความคิดในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยว่า “คน คือ ต้นทุนขององค์กร ทุกคนที่คุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานที่ดี เรียนรู้ที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตที่ดี อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือ งานได้ผล คนมีความสุขและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

การดำเนินนโยบายการพัฒนาองค์กร ตามภาพที่ 5.1 จึงถือว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีจุดแข็งในแง่การพัฒนาแนวคิดในการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเป็นโมเดลในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ส่วนงานหรือหน่วยงานอื่นๆ เป็นแบบอย่าง สอดคล้องกับข้อสรุปจากงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบูรณ์ ศิริสรธรหิรัญและคณะ (2554: 37-21) ซึ่งเสนอว่าการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย สามารถเป็นแบบอย่างหรือเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรและหน่วยงาน รวมถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศต่างๆ (Best Practices) ในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือถ่ายทอดสู่หน่วยงานอื่นๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมในโอกาสอันสมควรต่อไป

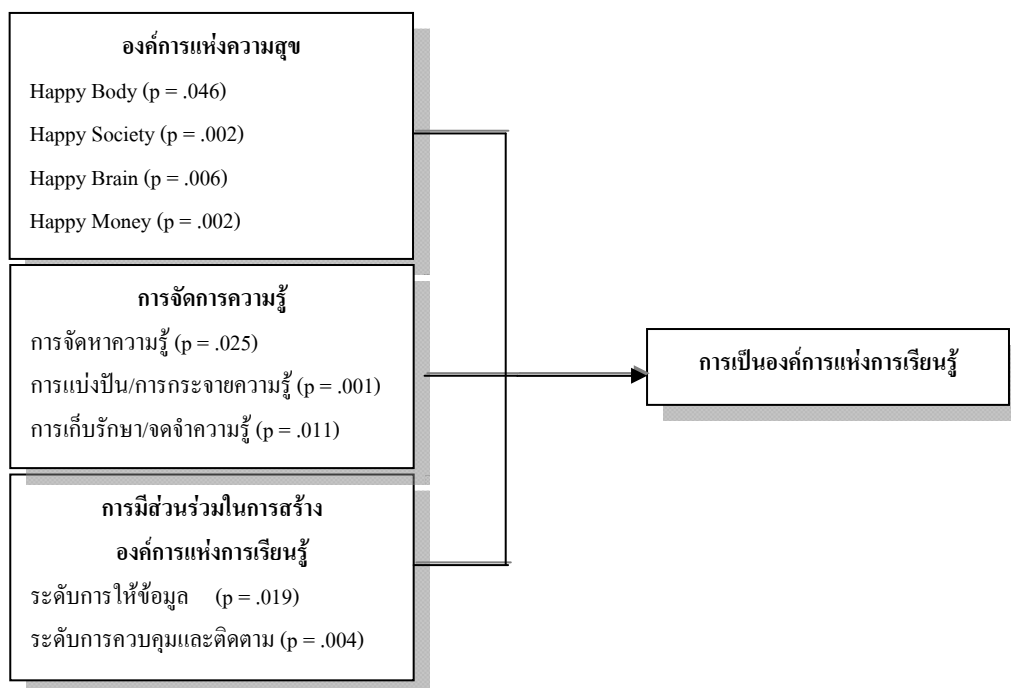
นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ในประเด็นความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรต่าง เมื่อกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า

1) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Body ด้าน Happy Society ด้าน Happy Brain และด้าน Happy Money มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

2) ตัวแปรการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

3) ตัวแปรการมีส่วนร่วมของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล ด้านระดับการให้ข้อมูล และด้านระดับการควบคุมและติดตาม มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ซึ่งผู้วิจัย สามารถสรุปความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าว ด้วยแผนผังความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงการสรุปความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปร

จากการสรุปความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรต่าง อาจเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ว่า องค์ประกอบย่อยด้านต่างๆ ของแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านการพิจารณาตามเกณฑ์ทางสถิติที่กำหนดต่างส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัยเช่นกัน ซึ่งอาจนำไปใช้ในการกำหนด วิเคราะห์และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งนโยบายขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประเภทการศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปร ภายใต้วัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และประการที่สอง เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) อาศัยแบบสอบถาม (Questionnaires) วัดความคิดเห็นตามแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) ซึ่งเก็บข้อมูลกับบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีใช้ผู้บริหาร จำนวน 168 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา จำนวน 120 คน ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และสถิติการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) เป็นสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและนำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1 สรุปผลการวิจัย

6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

6.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้าน Happy Heart มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.77$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้าน Happy Society ($\bar{x} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้าน Happy Body ($\bar{x} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax ($\bar{x} = 3.13$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้าน Happy Family ($\bar{x} = 3.31$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.67$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการระบุถึงความรู้ ($\bar{x} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้านการเก็บรักษา/จัดจำความรู้ ($\bar{x} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน การพัฒนาความรู้ ($\bar{x} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้ความรู้ ($\bar{x} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก และด้านระดับการให้ข้อมูล ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านระดับการควบคุมและติดตาม ($\bar{x} = 3.24$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านระดับการร่วมปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.35$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.79$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ($\bar{x} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ($\bar{x} = 3.66$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ($\bar{x} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 5.1 อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 62.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.1

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body ($\beta = .160$, $p = .046$) ด้าน Happy Society ($\beta = .429$, $p = .002$) ด้าน Happy Brain ($\beta = .231$, $p = .006$) และด้าน Happy Money ($\beta = .294$, $p = .002$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5.2 อิทธิพลของการจัดการความรู้ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็น ร้อยละ 71.3 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.2

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ($\beta = .255$, $p = .025$) ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ($\beta = .349$, $p = .001$) และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ($\beta = .253$, $p = .011$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5.3 อิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 55.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.3

โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล ($\beta = .233$, $p = .019$) และด้านระดับการควบคุมและติดตาม ($\beta = .343$, $p = .004$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป กล่าวได้ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) องค์กรควรรักษาความต่อเนื่อง ในการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินกลยุทธ์ที่บูรณาการการจัดการความรู้ ควบคู่กับการสร้างสุขในองค์กรหรือการเป็นองค์กรแห่งความสุข อันมีส่วนในการสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์กรในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างมีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) องค์กรควรมีการทบทวนการดำเนินการสร้างความสุขขององค์กรในด้าน Happy Relax และด้าน Happy Family ซึ่งอยู่ในระดับต่ำกว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้านอื่นๆ โดยการเพิ่มกิจกรรมการสร้างสุขขององค์กร ควรมีลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรผ่อนคลายจากความเครียด และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสถาบันครอบครัว รวมทั้งการบูรณาการองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งความสุขในด้านอื่นๆ ให้ครอบคลุม

3) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ในทุกระดับและทุกภารกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับการมีส่วนร่วมในด้านการร่วมปฏิบัติและการควบคุมและติดตาม ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในระดับสูง

4) องค์กรควรพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากจุดแข็งขององค์กรโดยสามารถพิจารณาจากความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย ตามภาพที่ 5.2 ซึ่งล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาหรือโครงการลักษณะต่างๆ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น ควรกำหนดโครงการหรือกิจกรรม ด้านการสร้างสุขในองค์กรและด้านการจัดการความรู้ ลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งข้อตกลงการ

ปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อเป็นการรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป็นการเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานและองค์กร ได้มีส่วนในการผลักดันนโยบายการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกระดับ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2) สร้างและพัฒนากิจกรรมด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดความต้องการของกิจกรรมในลักษณะที่ต้องการ โดยกำหนดประเด็นสำหรับการสร้างและพัฒนาที่ครอบคลุมประเด็นการลดความเครียด การสร้างความผ่อนคลาย การนันทนาการ และการให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว และการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรม

3) เพิ่มบทบาทบุคลากรในการเป็นคณะกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามภารกิจขององค์กร รวมถึงนโยบายการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรมีความรู้สึกรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมได้เสีย (Stakeholder) อันเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมขององค์กร รวมทั้งสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กร เพื่อเกิดการพัฒนางานอย่างยั่งยืนและนำมาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) วิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมขององค์กร และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อเป็นการมุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปร จึงอาจทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลในระดับที่ลึกลงไป เพื่อให้เกิดความลึกซึ้งในแง่ของข้อมูล จึงควรมีการศึกษาในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative study) ร่วมด้วย

2) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในระดับบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้นจึงอาจขาดข้อมูลเชิงลึกในแง่ผู้กำหนดและบริหารนโยบาย จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมกับผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลในระดับนโยบายและมุมมองในการดำเนินการในด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

HAPPY WORKPLACE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PARTICIPATION INFLUENCING THE LEARNING ORGANIZATION OF THE FACULTY OF GRADUATE STUDIES, MAHIDOL UNIVERSITY

กัญยาภักษ์ พระระนะพันธ์ 5436981 SHPP/M

รป.ม. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, Ph.D. ,ภัทร์ พลอยแหวน, Ph.D. , รัฐศิริรินทร์ วั่งกานนท์, Ph.D.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทนำ (Introduction)

การรวมตัวของสังคมโลก (Global Village) ทำให้ประชาคมโลกเกิดการเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาในเชิงการแข่งขัน ทั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ซึ่งแสวงหาความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยทรัพยากรในการผลิตต่างๆ

ความรู้และภูมิปัญญา ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ ต่างแสวงหาเพื่อสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนในการแข่งขันบนสังคมโลก ซึ่งตรงกับความคิดของ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2545: 91) ที่กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ได้นำพาทุกองค์กร ก้าวเข้าสู่สังคมโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Society- KBS) ทุกองค์กรต้องมีระบบการบริหารความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge Management System) เพื่อใช้ความรู้และภูมิปัญญานำพาองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำไปสู่การเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนขององค์กร

สำหรับประเทศไทยแนวคิดความสำคัญของความรู้และภูมิปัญญาในข้างต้น มีความชัดเจนอย่างมาก เมื่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่จะเป็น สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) มุ่งให้

คนไทยมีความสุขในการดำรงชีวิต และมีความรอบรู้เท่าทันโลก ซึ่งมุ่งเน้นให้สังคมมีความรู้และรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสังคมโลก

มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก หนึ่งในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการบรรลุวิสัยทัศน์ คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่มีทักษะในการได้มาซึ่งความรู้ การส่งผ่านความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพ จิตความสามารถ และยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย (สมบุญ สิริธรหรือญและคณะ, 2554: 1) จึงมีนโยบายผลักดันองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” จึงมีนโยบายด้านการส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมในแง่ระบบประกันคุณภาพ และกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในฐานะองค์กรทางการศึกษาและเป็นหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล จึงมีการให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเด่นในการผลักดันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์การ ซึ่งมีการดำเนินการผ่านแนวคิดการจัดการความรู้ขององค์การและแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ภายใต้ความเชื่อของผู้บริหารที่มีความเชื่อว่า “การพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน อันนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร” (ศิริพร แยมนิล, 2553: 2-4)

จากนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย ที่มุ่งสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ขององค์กร ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล สนใจศึกษาหัวข้อ “การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล” โดยเชื่อว่า ตัวแปรด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลและอาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

งานวิจัยชิ้นนี้ มีลักษณะเป็นงานวิจัยที่มุ่งทดสอบและหาอิทธิพลระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงการสร้างข้อมูลอ้างอิง และสามารถต่อยอดในเชิงการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2. บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล 2) ศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายปิดกับบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีใช้ผู้บริหาร จำนวน 168 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 120 คน ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter)

ผลการวิจัย พบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2. การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ร้อยละ 62.6, 71.3 และ 55.6 ตามลำดับ และเมื่อกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 มีตัวแปรที่มีอิทธิพล

ในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body ด้าน Happy Society ด้าน Happy Brain และด้าน Happy Money (2) ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ และ (3) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล และด้านระดับการควบคุมและติดตาม โดยมีการอภิปรายและนำเสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัย

3. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

3.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

4. สมมติฐานของการวิจัย (Hypothesis)

4.1 การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

4.2 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

4.3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

5. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายปิดกับบุคลากรสังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีใช้ผู้บริหาร จำนวน 168 คน (กองทรัพยากรบุคคล, 2555) และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณกลับมาจำนวน 120 คน ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ทั้งนี้มีการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้วย

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Try out) จำนวน 30 ชุด และนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามทุกตอนมีค่าสูงกว่า 0.70 ขึ้นไป โดยมีค่าระหว่าง 0.905 - 0.952 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล (Cronbach, 1951: 297 - 334)

6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Statistical Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ตามประเภทของการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลและนำค่าทางสถิติมาวิเคราะห์หาอิทธิพลของแต่ละตัวแปรระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จำนวน ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

6.3 วิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จากตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter)

7. ผลการศึกษา (Results)

7.1 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้าน Happy Heart มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.77$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้าน Happy Society ($\bar{X} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้าน Happy Body ($\bar{X} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax ($\bar{X} = 3.13$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้าน Happy Family ($\bar{X} = 3.31$) อยู่ในระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555) กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 โดยถึงแม้การสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER จะเป็นการสำรวจความสุขระดับบุคลากร แต่ทว่า ความสุขของบุคลากรย่อมมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการดำเนินงานที่ปรากฏอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Campbell (1976: 117 - 124) กล่าวว่า ...ความรู้สึกนั้นมีทั้งความรู้สึกในด้านบวกและในด้านลบ บุคคลจะรับรู้ความสุขต่อสถานะของตนในลักษณะความพึงพอใจในชีวิตที่ปรากฏอยู่

เมื่อจำแนกประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล รายด้าน พบว่า ด้าน Happy Heart มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้าน Happy Society และด้าน Happy Body ซึ่งทั้งหมดอยู่ในระดับมาก และในทางตรงกันข้าม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน Happy Relax มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัด HAPPINOMETER (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555) กับบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการพัฒนางานองค์กรด้านทรัพยากรบุคคลของ ศิริพร แยมินิล (2553:1 - 23) ที่กล่าวถึงแนวคิดของนโยบายการพัฒนานุเคราะห์ขององค์กร ด้วยกลยุทธ์การสร้างบรรยากาศของการทำงาน ให้เป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ เอื้ออาทร มีความรักความสามัคคีและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งผ่านนโยบาย “บ้านหลังที่สอง” (Happy Work Place) ในรูปแบบการทำกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างความสุขทั้ง 8 ประการของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2555: 1)

7.2 การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.67$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการระบุถึงความรู้ ($\bar{x} = 3.65$) อยู่ในระดับมาก และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ($\bar{x} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน การพัฒนาความรู้ ($\bar{x} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้ความรู้ ($\bar{x} = 3.55$) อยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบูรณ์ ศิริสรธรธีรฤณและคณะ (2554; 37-6) ซึ่งพบว่า องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย อยู่ในระดับสูง โดยอาศัยเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับเช่นกัน แต่ทว่าตรงกันข้ามเมื่อพิจารณาในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย ที่มีการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง (สมบูรณ์ ศิริสรธรธีรฤณและคณะ, 2554; 2607)

โดยด้านการจัดหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการระบุถึงความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ซึ่งไม่เป็นไปตามลำดับและขั้นตอนการจัดการความรู้ของกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการประเมิน แต่ทว่าการจัดการความรู้ด้านที่สูงสุดจากผลการวิจัยทั้ง 2 ลำดับ ได้แก่ ด้านการจัดหาความรู้ และด้านการระบุถึงความรู้ ต่างมีความสำคัญ โดย กริชเพชร โสภภาพ (2552: บทคัดย่อ) อธิบายไว้ว่า การจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้และด้านการระบุถึงความรู้ มีความสัมพันธ์ ในฐานะที่การดำเนินการจัดการความรู้จำเป็นต้องสร้างหรือจัดหาความรู้ตามความรู้ที่ระบุถึงและกำหนดไว้ จึงสามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ในลำดับต่อไป

7.3 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านระดับเปิดรับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.61$) อยู่ในระดับมาก และด้านระดับการให้ข้อมูล ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านระดับการควบคุม

และติดตาม ($\bar{x} = 3.24$) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านระดับการร่วมปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.35$) อยู่ในระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวม พบว่า บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมีส่วนร่วมมาก ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความสำคัญผสมผสานระหว่างประเด็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขและการจัดการความรู้ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ (ศิริพร แยมนิล, 2553: 7) และสอดคล้องจากผลการวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรธริรัญและคณะ (2554: 2593) ที่นำเสนอว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

เมื่อพิจารณาประเด็นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน พบว่า บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะที่มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านระดับการให้ข้อมูล ระดับเปิดรับความคิดเห็น ระดับการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และระดับการวางแผนร่วมกัน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ระดับร่วมปฏิบัติและระดับควบคุมและติดตาม ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยสรุปได้ว่า ระดับการแปลผลพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แปรผกผันกับระดับการมีส่วนร่วมตามแนวคิดระดับการมีส่วนร่วมของบวรศักดิ์ อุวรรณ และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550: 28 - 33) ที่กล่าวว่า ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำจำนวนประชาชนที่เกี่ยวข้องจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนก็จะลดลงตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554, 115 - 118) ที่พบว่า ระดับการแปลผลพฤติกรรมการมีส่วนร่วมจะแปรผกผันกับระดับการมีส่วนร่วม

7.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด ($\bar{x} = 3.79$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ($\bar{x} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ($\bar{x} = 3.66$) อยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้าม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ($\bar{x} = 3.53$) อยู่ในระดับมาก และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ($\bar{x} = 3.54$) อยู่ในระดับมาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยประเด็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ในภาพรวมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล ของสมบุญ ศรีสรหิรัญและคณะ (2554: 49) ซึ่งพบว่า บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง อาจเป็นผลมาจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย มีการตั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มุ่งนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามพันธกิจข้อที่ 4 ขององค์กรที่กล่าวถึง การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งพลวัต และองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านบัณฑิตศึกษาระดับชาติ (หน่วยพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล งานบริหารและจัดการทั่วไป, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคนและองค์กรของ ศิริพร แยมิน (2553: 4) ตามข้อความที่ว่า “งานได้ผล คนมีความสุข และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

เมื่อพิจารณาประเด็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกรายด้านตามแนวคิดของ Senge (1990) พบว่า วินัยทั้ง 5 ด้านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว อาจเป็นผลจากการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยที่มุ่งสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ชัดเจนในการมุ่งมั่นดำเนินการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังบุคลากร ซึ่งตรงกับข้อสรุปจุดเด่นของบัณฑิตวิทยาลัย ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสมบุญ ศรีสรหิรัญและคณะ (2554: 2602) ที่เสนอว่า บัณฑิตวิทยาลัยมีคณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ดังนั้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย จึงเกิดการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนโครงการพัฒนาต่างๆ จากผู้บริหารของบัณฑิตวิทยาลัยไปสู่บุคลากรขององค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าว คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (Senge, 1990)

สำหรับประเด็นด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ อาจเป็นสาเหตุจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย สร้างโมเดลหรือกระบวนการทัศน์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (GRADS) เป็นค่านิยม ความเชื่อ หรือแนวปฏิบัติที่บุคลากรยึดถือในการปฏิบัติตน รวมทั้งประเด็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ ควบคู่กับประเด็นการสร้างความสุขในชีวิตการทำงานของบุคลากร (สมบูรณ์ ศิริสรณ์, 2554: 2585) ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมทุกระดับของบุคลากรภายในองค์การ จึงทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) รวมทั้งด้านความรอบรู้ (Personal Mastery) ตามแนวคิดของ Senge (1990)

7.5 อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 62.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 4.1 โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง $0.000 - 0.05$ (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้าน Happy Body ($\beta = .160$, $p = .046$) ด้าน Happy Society ($\beta = .429$, $p = .002$) ด้าน Happy Brain ($\beta = .231$, $p = .006$) และด้าน Happy Money ($\beta = .294$, $p = .002$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้ทราบถึงความแปรผันตามระหว่างตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งความสุข มีความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ หากบุคลากรได้รับความสุขจากการมีสถานที่ทำงานหรือองค์การที่มีความสุข (Happy Work Place) ย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการตอบสนองเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Manion (2003, 652 - 655) ที่เสนอว่า ความสุขในการทำงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจหมายถึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถอนุมานได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขย่อมมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์การของบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรดังกล่าว ด้วยผลการวิจัยของสมบูรณ์ ศิริสรณ์และคณะ (2554: 2588) ที่ได้สรุปทัศนะของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บัณฑิตวิทยาลัย ที่เน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างความรักและความผูกพันต่องานและองค์การ

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมื่อกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้าน Happy Body ด้าน Happy Society ด้าน Happy Brain และด้าน Happy Money มีอิทธิพลต่อตัวแปรการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งของการดำเนินนโยบายด้าน Happy Work Place ของบัณฑิตวิทยาลัย ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง 4 ด้าน ตามที่กล่าวมา

เมื่อพิจารณาในแง่ความสำคัญของความสุขทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยสามารถอนุมานตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow, 1945 อ้างถึงใน ศุภศิริ กว้างวิทยากุล, 2553: 7 – 9) ได้ว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นนโยบายและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (ศิริพร แยมณี, 2553: 4) สำหรับในแง่พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่จะเข้าร่วมผลักดันนโยบายดังกล่าว จำเป็นต้องมีความพร้อมและแรงจูงใจในการเข้าร่วมและการดำเนินการ กล่าวคือ หากบุคลากรขององค์การมีความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ย่อมส่งผลให้เกิดการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และการที่บุคลากรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการมีส่วนร่วมในนโยบายต่างๆ เช่นกัน รวมทั้งหากบุคลากรมีความพร้อมทางสติปัญญา ย่อมเอื้ออำนวยต่อการผลักดันนโยบายให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนการที่บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิต ย่อมเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามระดับความต้องการจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow, 1945 อ้างถึงใน ศุภศิริ กว้างวิทยากุล, 2553: 7 – 9)

7.6 อิทธิพลของการจัดการความรู้ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็น ร้อยละ 71.3 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 4.2 โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ ด้านการจัดหาความรู้ ($\beta = .255, p = .025$) ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ($\beta = .349, p = .001$) และด้านการเก็บรักษา/จดจำความรู้ ($\beta = .253, p = .011$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงความ

แปรผันตามระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มีนัยความสัมพันธ์ร่วมกัน ในฐานะที่การจัดการความรู้เป็นวิธีการหรือเครื่องมือในการส่งเสริมให้องค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญและคณะ, 2554: 14) ที่นำเสนอถึง องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ที่เป็น 1 ใน 5 องค์ประกอบ สำหรับการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบัณฑิตวิทยาลัยได้นำมาพัฒนาเป็นโมเดลหรือกรอบแนวคิดในการดำเนินนโยบายการพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่อาศัยกลยุทธ์ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (ศิริพร เข้มนิล: 5)

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ด้านการจัดการหาความรู้ ด้านการแบ่งปัน/การกระจายความรู้ และด้านการเก็บรักษา/จดจำ มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลในปัจจุบัน ที่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเองประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญและคณะ, 2554: 2589) ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

7.7 อิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 55.6 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 4.3 โดยมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระดับการให้ข้อมูล ($\beta = .233, p = .019$) และด้านระดับการควบคุมและติดตาม ($\beta = .343, p = .004$) มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นถึงความแปรผันตามระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

การมีส่วนร่วม ถือเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งหากองค์กรใดสามารถสร้างระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้ในระดับมาก ย่อมมีอิทธิพลส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Keith Davis (1972: 136) ที่ให้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย แสดงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554: 162) ที่พบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน อันหมายถึง การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถอนุมานความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ฐานะที่ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 0.000 – 0.05 พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย ด้านระดับการให้ข้อมูล และด้านระดับการควบคุมและติดตาม มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์ (2554: 162 - 163) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสนับสนุนข้อมูลและด้านการติดตามประเมินผล ในระบบคุณภาพภายใน ที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามระบบคุณภาพภายใน ซึ่งอธิบายได้ว่า พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการให้หรือสนับสนุนข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและองค์การ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาจะส่งผลให้เกิดกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงมีส่วนทำให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

8. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendation)

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 องค์การควรรักษาความต่อเนื่อง ในการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินกลยุทธ์ที่บูรณาการการจัดการความรู้ ควบคู่กับการสร้างสุขในองค์กรหรือการเป็นองค์กรแห่งความสุข อันมีส่วนในการสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์กรในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างมีอิทธิพลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.1.2 องค์การควรมีการทบทวนการดำเนินการสร้างความสุขขององค์กรในด้าน Happy Relax และด้าน Happy Family ซึ่งอยู่ในระดับต่ำกว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งความสุขด้านอื่นๆ โดยการเพิ่มกิจกรรมการสร้างสุขขององค์กร ควรมีลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรผ่อนคลายจากความเครียด และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสถาบันครอบครัว รวมทั้งการบูรณาการองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งความสุขในด้านอื่นๆ ให้ครอบคลุม

8.1.3 องค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ในทุกระดับและทุกภารกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับการมีส่วนร่วมในด้านการร่วมปฏิบัติและการควบคุมและติดตาม ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในระดับสูง

8.1.4 องค์การควรพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากจุดแข็งขององค์กร โดยสามารถพิจารณาจากความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ในการวิจัย ตามภาพที่ 5.2 ซึ่งล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาหรือโครงการลักษณะต่างๆ

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

8.2.1 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น ควรกำหนดโครงการหรือกิจกรรม ด้านการสร้างสุขในองค์กรและด้านการจัดการความรู้ ลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งข้อตกลงการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อเป็นการรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป็นการเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานและองค์กร ได้มีส่วนในการ

ผลักดันนโยบายการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกระดับ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

8.2.2 สร้างและพัฒนากิจกรรมด้านการเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดความต้องการของกิจกรรมในลักษณะที่ต้องการ โดยกำหนดประเด็นสำหรับการสร้างและพัฒนาที่ครอบคลุมประเด็นการลดความเครียด การสร้างความผ่อนคลาย การนันทนาการ และการให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว และการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรม

8.2.3 เพิ่มบทบาทบุคลากรในการเป็นคณะกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามภารกิจขององค์การ รวมถึงนโยบายการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรมีความรู้ลึกถึงการมีส่วนได้เสีย (Stakeholder) อันเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมขององค์การ รวมทั้งสร้างความรู้ลึกผูกพันต่อองค์การ เพื่อเกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและนำมาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.2.4 วิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมขององค์การ และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรภายในองค์การให้เกิดการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อเป็นการมุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปร จึงอาจทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลในระดับที่ลึกลงไป เพื่อให้เกิดความลึกซึ้งในแง่ของข้อมูล จึงควรมีการศึกษาในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative study) ร่วมด้วย

8.3.2 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในระดับบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้นจึงอาจขาดข้อมูลเชิงลึกในแง่ผู้กำหนดและบริหารนโยบาย จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมกับผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลในระดับนโยบายและมุมมองในการดำเนินการในด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

HAPPY WORKPLACE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PARTICIPATION
INFLUENCING THE LEARNING ORGANIZATION OF THE FACULTY OF
GRADUATE STUDIES, MAHIDOL UNIVERSITY

KANYAPAK PARANAPAN 5436981 SHPP/M

M.P.A. (PUBLIC POLICY AND PUBLIC MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D. ,PHUT
PLOYWAN, Ph.D. ,RATTHASIRIN WANGKANOND, Ph.D.

EXTENDED SUMMARY

1. Introduction

The Global Village make the communities, are compared in competitive development in both concept and practice of organization. Any public organization and private organization need to search the manufacture resources for survival and durable.

Knowledge is important for any organization in globalization. Each organization search a survival and a durable in competitive development for Global Village, as theory of Dach Themrat and Kansuda Makasiranont (2002 : 91) said that every organization was led to Learning Global Village and Knowledge Based Society (KBS). They need to had Knowledge Management System, were led to be the learning organization and the durable of organization.

The important concept of knowledge is said in last paragraph, is clearly for Thailand. The vision of Thailand in The Tenth National Economic and Social Development Plan (2007-2011) is set to be Green and Happiness Society - Thai people are happy in daily life and always know about the change of the world.

The vision of Mahidol University is determined to be a World Class University. Mahidol University supports every faculties to be a learning organization - practice a learning skill, transfer the knowledge, continually make a new learning organization and change themselves to the different environment. Mahidol University aim to make the officers are interesting in the knowledge management, learning the culture within organization and support to be the learning organization. The learning organization helps to develop the work quality of the officers of Mahidol University (Somboon Sirisunhirun and Team, 2554: 1), so that Mahidol University supports every faculties to be the learning organization and knowledge management system. According to the decree of the state management of 2003 in the item 11 that "the public administration always develop the knowledge of the organization, to be the learning organization and adapt to use within organization. To support the officers, to be the efficient for the public administration as the decree of the state management" and there is the learning organization policy and knowledge management in the academic quality assurance system and any activity within university.

The Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is an academic organization and to be important part to create a learning organization with human resource development policy, knowledge management and happy workplace. The administrator group believe that "the happy workplace is important to develop organization to be a learning organization because of the officers are happy in their work and share the work experience together (Siriporn Yamnil, 2010: 2-4).

From the human resources development and organization policy of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University - it makes the researcher chose to research in topic "Happy Workplace, Knowledge Management and Participation influencing to learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University". Researcher believes that the variables of happy workplace, the variables of knowledge management and the variables of participation to creating learning organization influence the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

The research aims to try out and search the influence among the variables as hypothesis of the researcher and to be advantage to do the reference and continually develop the public policy to create the learning organization.

2. Abstract

The objectives of this research is 1) to study the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University 2) to study how the happy workplace, knowledge management and participation to creating a learning organization help to influence the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University. The population of this research was the 168 officers of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University and the chosen sample was 120. A questionnaire was used as the research tool. The data were analyzed by descriptive statistic, Pearson's product moment correlation coefficient and multi regression analysis.

The result of this research is 1) The overview of the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization, and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level 2) The happy workplace, knowledge management, and participation to creating a learning organization influence is positive for the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, a 62.6, 71.3, and 55.6 percent respectively. When analyzed with significant statistic between 0.000 - 0.05, the variables influencing the learning organization is 1) The variables of happy workplace - happy body, happy society, happy brain, and happy money 2) The variables of knowledge management - knowledge acquisition, knowledge transfer, and knowledge storing, and 3) participation to creating the learning organization at the information, controlling and regarding levels. Debates and suggestion were also used in this research.

3. Objectives

3.1 To study the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

3.2 To study the happy workplace, knowledge management and participation to creating learning organization influence the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

4. Hypothesis

4.1 The happy workplace influence is positive for the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

4.2 The knowledge management influence is positive for the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

4.3 The participation to creating learning organization influence is positive for the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

5. Research Methodology

A questionnaire was used as the research tool. The population of this research was the 168 officers of the Faculty of Graduate Studies. (Human Resource Division, 2012). The chosen sample was 120. The researcher consults the 5 professions to use the content validity to search the reliability of the questionnaires. The 30 questionnaires were chosen to try out and analysis to search the reliability by Cronbach's Alpha Coefficient. The result was between 0.905-0.952 and show that the questionnaires was reliable to collect the data for this research.

6. Statistical Analysis

The researcher divided the data as the type of variable and use the computer program to analyzed the variables influence the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University. The research use the research tools to analyze the data, as follow;

6.1 To analyze the general data and the variables of the happy workplace, knowledge management, participation to creating learning organization and the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University were analyzed by descriptive statistic, frequency, percentage, mean and standard deviation.

6.2 The related of variables between the independent variables and variables were analyzed by Pearson's product moment correlation coefficient.

6.3 The variables influence the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University were analyzed by multiple regression analysis. The researcher use the enter technique in this research.

7.Results

7.1 The learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

The overview of the learning organization of the Faculty of Graduate Studies is at a high level ($\bar{x} = 3.50$) - happy heart is at a high level ($\bar{x} = 3.77$), happy society is at a high level ($\bar{x} = 3.65$) and happy body is at a high level ($\bar{x} = 3.61$), in the other hand, happy relax is at a medium ($\bar{x} = 3.13$) and happy family is at a medium ($\bar{x} = 3.31$).

From the statistical analysis shows that the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level, to be the learning organization. The result of this research is the same result of HAPPINOMETER - the happy survey of the officers in Mahidol University (Mahidol University, 2012). However, the happy of the officers depend on the environment and the management of organization as the concept of

Campbell (1976: 117-124) said that the feeling - positive feeling and negative feeling, the people will be happy from the satisfy in their life.

When the happy workplace of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is divided as the variables - Happy Heart, Happy Society and Happy Body is at a high level, in the other hand Happy Relax is at a medium level which is the same result of the first and the second HAPPINOMETER - the happy survey of the officers in Mahidol University (Mahidol University, 2012).

The conclusion, the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is the happy workplace which is as the human resource development policy of Siriporn Yamnill (2010: 1-23) said that good environment, good friend, helpful, kindness, harmonious and happy in the work of officers are the happy workplace policy from the second home activities - one of happy workplace activities. This concept is as same as the 8 happy workplace of ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2012: 1).

7.2 The knowledge management of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

The overview of knowledge management, Mahidol University shows that the percentage of the knowledge searching ($\bar{x} = 3.67$), knowledge specify ($\bar{x} = 3.65$) and knowledge storing ($\bar{x} = 3.58$) are at high level. In the other hand, the percentage of the knowledge development ($\bar{x} = 3.54$) and knowledge using ($\bar{x} = 3.55$) are at low level.

From statistical analysis shows that the overview of the knowledge management of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level, which is as same as the research in topic "the learning organization of Mahidol University" of สมบูรณ์ ศิริสรราชและคณะ (2011; 37-6). The knowledge management of the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level of all level. In the other hand, the overview of knowledge management of Mahidol University is at a medium (Somboon Sirisunhirun and Team, 2011; 2607).

The percentage of knowledge searching is at a highest level, next is knowledge specify and knowledge storing respectively as the process of knowledge management in the concept of research to use in evaluation of this search. However, the knowledge management - knowledge searching and knowledge specify are

important. Grichpol Sophap (2009: abstract) said that the knowledge searching is related with the knowledge specify because of the operation of knowledge management is set or searched from the knowledge specify to be the knowledge management continually.

7.3 The participation to creating learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University

The overview of the participation to creating learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level ($\bar{x} = 3.52$). The percentage of give the opinions is at a high level ($\bar{x} = 3.97$), consultation and discussion is at a high level ($\bar{x} = 3.61$) and give the data is at a high level ($\bar{x} = 3.53$). In the other hand, controlling and regarding is at a medium level ($\bar{x} = 3.24$) and participation is at a medium ($\bar{x} = 3.35$).

From the statistical analysis, the overview of the participation to creating learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University shows that the participation to creating of the officers of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level because of they are participation in every activities of the happy workplace and knowledge management (Siriporn Yamnil, 2010: 7). According to the research of Somboon Sirisunhirun and Team (2011:2050) said that the Faculty of Graduate Studies supports the officers, to be the participation to creating learning organization and knowledge management - knowledge searching, make the knowledge transfers to the colleagues. All of these are to support the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, to be the learning organization.

From the analysis of each shows that the behavior of participation to creating learning organization of the officers of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University - give the opinion, consultation and discussion and planning among the colleagues are at a high level and the participation to creating learning organization - controlling and regarding are at a medium level. In conclusion, the interpretation of the behavior of participation to creating learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is inversed with the participation to creating learning organization. From the concept of the participation to creating learning organization of Bawonsak Uwanno and Tawinwadee Burekul (2007: 28-33)

said that the participation to creating learning organization is at a low level, the number of people are increased but the participation to creating learning organization is at a high level, the number of people are decreased. This result is as same as the research of Wutthichai Arakpothchong (2011, 115-118) that the interpretation of the behavior of participation to creating learning organization is inversed with the participation to creating learning organization.

7.4 The learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

The overview of the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level ($\bar{x} = 3.65$). Each of the overview is Shared Vision is at a highest level ($\bar{x} = 3.79$), Team Learning is at a high level ($\bar{x} = 3.74$) and Personal Mastery is at a high level ($\bar{x} = 3.66$). In the other hand, the percentage is low - Mental Models is at a high level ($\bar{x} = 3.53$) and Systems Thinking is at a high level ($\bar{x} = 3.54$).

From statistical analysis shows that the overview of learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level, which is as same as the research of Somboon Sirisunhirun and Team (2554; 49) in topic "The learning organization measure, Mahidol University". It shows that the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University is at a high level because it has the vision and the mission, as mission item 4 of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University that to be dynamic organization and international graduate learning organization (Human Resource and Organization Development Division, Administration and General Management Section, 2009) and which is as same as the human resource and organization development target of Siriporn Yamnil (2010: 4) that "Works are success, the officers are happy and to be a learning organization.

From the analysis of the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, each of concept of Senge (1990) shows that the 5 disciplines of the learning organization are at a high level in Shared Vision, Team Learning and Personal Mastery because of the Faculty of Graduate Studies intend to be the learning organization. So that, the administrators of Faculty of Graduate

Studies, Mahidol University should show to push their organization, to be the learning organization clearly. From this result is as the positive conclusion of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University of Somboon Sirisunhirun and Team (2011: 2059). It said that from the administrators of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University show the vision, mission and duty to push their organization, to be the learning organization clearly and transfer to the officers, this is Shared Vision (Senge, 1990).

From analysis of Team Learning and Personal Mastery, the percentage of these are secondary because of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University set the model and paradigm with the relation of organization in different culture. So that, it is the value, belief and role for the officers in daily life. From analysis of Knowledge Management, R2R (Routine to Research) and happy workplace in any activity (Somboon Sirisunhirun and Team 2011: 2042) are the tool to support the participation of the officers within organization. It is the Team Learning and Personal Mastery as the concept of Senge (1990).

7.5 The happy workplace influences the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

From statistical analysis between the influential variables of happy workplace and the variables of learning organization, the overview shows that the variables of happy workplace influence is positive for the variables of learning organization, a 62.6 percent which is accepted from the hypothesis item 4.1. To set the statistical analysis standard between 0.000 - 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) shows that the variables of happy workplace - Happy Body ($\beta = .160$, $p = .046$), Happy Society ($\beta = .429$, $p = .002$), Happy Brain ($\beta = .231$, $p = .006$) and Happy Money ($\beta = .294$, $p = .002$) influence is positive for the variables of the learning organization and show the explanation between the variables of the happy workplace and the variables of the learning organization that

The happy workplace is influential relation to the learning organization that the officers are happy in their work and organization, it makes the works are efficient and respond to the target of the organization as the concept of Manion (2003, 652-655) that the happy in work lead to the efficient work, which is the factor to make the target of organization is successful. So that, research can say that happy workplace

influences the target of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, to be the learning organization as the result of research of Somboon Sirisunhirun and Team (2011: 2045) that the vision of the administrators of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University push the organization, to be the learning organization with love and relationship in work and organization.

From the result of hypothesis shows that to set the analysis data standard in statistical between 0.000-0.05 that the happy workplace of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University in happy body, happy society, happy brain, and happy money influence the variables of learning organization to know the advantage of happy workplace policy to support the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, to be the learning organization.

From the advantage of happy workplace - happy body, happy society, happy brain, and happy money, research can say as the theory of Maslow (Maslow, 1945 refer to Pussadee Khangwittayakul, 2010: 7-9) that the learning organization is the policy and target to develop the officers and organization (Siriporn Yamnil, 2010: 4). From behavior of officers in participation of organization to push the organization policy, they are ready to participate and operate in the organization to help the organization to be successful and it makes the officers to be participation in operation of organization as the theory of Maslow, 1945 refer to Pussadee Khangwittayakul, 2010: 7-9).

7.6 The knowledge management influences the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

From statistical analysis between the influential variables of knowledge management and the variables of learning organization, the overview shows that the variables of knowledge management influence is positive for the variables of learning organization, a 71.3 percent which is accepted from the hypothesis item 4.2. To set the statistical analysis standard between 0.000 - 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) shows that the variables of knowledge management - knowledge searching ($\beta = .255$, $p = .025$), knowledge transferring ($\beta = .349$, $p = .001$) and knowledge collecting ($\beta = .253$, $p = .011$) influence is positive for the variables of the learning organization and show the explanation between the variables of the knowledge manage and the variables of the learning organization that

The knowledge management is related to the learning organization from the knowledge management is the tool or process to support the learning organization as the concept of Marquardt (1996 refer in Somboon Sirisunhirun and Team, 2011: 14). It said that the knowledge management - 1 of 5 elements, to be the learning organization and the influential relation of variables of knowledge management and the learning organization, the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University use them to be the model and concept to develop the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, to be the learning organization with the knowledge strategy (Siriporn Yamnil: 5).

From the result of hypothesis shows that to set the analysis data standard in statistical between 0.000-0.05 that the knowledge management - knowledge searching, knowledge transferring and knowledge collecting of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University influence is positive for the variables of the learning organization and to be as same as the process of knowledge management of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University in the 3 step of the performance agreement - knowledge making, knowledge collecting and knowledge transferring (Somboon Sirisunhirun and Team, 2011: 2046).

7.7 The participation to creating learning organization influences the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

From statistical analysis between the influential variables of participation to creating learning organization and the variables of learning organization, the overview shows that the variables of participation to creating learning organization influences the variables of learning organization, a 55.6 percent which is accepted from the hypothesis item 4.3. To set the statistical analysis standard between 0.000 - 0.05 (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$) shows that the variables of participation to creating learning organization - give the opinion ($\beta = .233$, $p = .019$) and controlling and regarding ($\beta = .343$, $p = .004$) influence is positive for the variables of the learning organization and show the explanation between the variables of participation to creating learning organization and the variables of the learning organization that

The participation to creating learning organization is the behavior, to influence the operation or activities in the organization. The participation to creating learning organization of any organization is at a high level, to influence the target of

organization, to be successful. According to the concept of Keith Davis (1972: 136) that the meaning of participation is the relation of in mind and emotion of people to do anything together, to be successful. The participation of the officers in the organization is the factor, to influence the target of organization as the research of Wutthichai Arakpothchong (2011: 162) that the variables of participation influences is positive for the variables of the efficient operation of the officers in the Public University as the Internal Quality System. It means the participation influences the target or policy of the organization. From this research shows that the influential variables of participation to creating learning organization influences the variables of learning organization, so the variables of the participation to creating learning organization is a factor, to be the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

From the result of hypothesis shows that to set the analysis data standard in statistical between 0.000-0.05 that the participation to creating learning organization - give the opinion and controlling and regarding of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University influence is positive for the learning organization as the research of Wutthichai Arakpothchong (2011: 162-163) that the participation in supporting the data and evaluation of the officers in the Public University in the internal quality system influences is positive for the efficient operation of the officers in the Public University. From the result shows that the behavior of the participation in supporting the data or any knowledge to creating learning organization, which is a good for operation and organization. The participation to evaluating the operation to improve and develop the organization influences the process to creating the efficient learning organization, this is the learning organization of the Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.

8. Recommendation from this research

8.1 The policy recommendation

8.1.1 The operation of human resources and organization development policy should be continually by the administrators. Especially, the participation to creating the learning organization operate the integration of knowledge

management and happy workplace, which are as same as the result of this research that happy workplace, knowledge management and the participation to creating the learning organization influence is positive to be the learning organization.

8.1.2 The organization should review to the operation of happy workplace in happy relax and happy family because of the level of them is lower than any element of the learning organization. So that, the organization should support the activities about happy workplace to relax and to be the participation of officers in their family and integrate any element of learning organization.

8.1.3 The organization should support the participation of every officers to operate in any mission of organization and to be the learning organization. Especially, the participation of officers in practice, controlling and regarding should be at a high level.

8.1.4 The organization should develop the learning organization from the good point of the organization. From the influential relation of any variables in this research as the picture 5.2 influences to be the learning organization and setting to develop the topic or any project.

8.2 The practiced recommendation

8.2.1 the administrators should set the performance agreement for section and organization, projects and activities in annual plan to continually manage the organization to be the learning organization, which is the target of organization and support the participation of the officers within section and organization to push the learning organization policy and set the successful indicator to evaluate the operation to continually develop and improve the operation.

8.2.2 To create and develop the happy workplace activities from the participation of the officers to be relax, amusement, family activities and integrate the process of learning with activities.

8.2.3 To give the chance to the officers to be a committee of any operation in the organization as the mission and learning organization policy. It makes them to be a stakeholder and support the culture from the participation of the officers in organization, including the relation between officers and organization to firmly develop and to be the learning organization.

8.2.4 To analyze the operation of learning organization strategy and create the suitable projects and activities, which are as same as the elements and factors of the learning organization creating and show the officers to practice, check and evaluate the operation of learning organization.

8.3 The recommendation to develop the next research

8.3.1 This research is the quantitative study to aim to try out the influential relation variables, which is not closely of the data. The next research should be also the qualitative study.

8.3.2 This research is only to study from the officers, so that it does not have the data in the policy management of the administrators. The next research should study the policy and the viewpoint of administrators to lead the organization to be the learning organization.

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ อ่องคณา. (2549). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าในตน สภาพแวดล้อมในงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริชเพชร โสภภาพ, สิบเอก. (2552). “การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ครุสภาลาดพร้าว.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของภาค การผลิตไทย. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กรมการพัฒนารัฐบาล. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนาชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณี.” รายงานวิจัยกองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนารัฐบาล. กรุงเทพมหานคร: กรมฯ, 2539.
- กองทรัพยากรบุคคล. (2554). จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล. เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.hr.mahidol.ac.th
- ไกรวุฒิ ใจคำปัน. (2549). “กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- งานบริหารและจัดการทั่วไป. (2552). ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรของบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.grad.mahidol.ac.th
- จิตลดา อมรวัฒนาและคณะ. (2553). โครงการวิจัย การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะ แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

ฉลอง มาศิริ. (2544) “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครประชาชน ในการป้องกัน
อาชญากรรม: อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ฉะเชิงเทรา.

ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2533). การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ชวัลชัย สิงห์ธีร์. (2551). “การปรับตัวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2550). **องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)**. กรุงเทพมหานคร:
แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม
สุขภาพ.

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2555). จดหมายความสุข: ทำไมองค์กรต้องมีความสุข. **จดหมาย
ความสุข**. 1,1 (เม.ย. – มิ.ย.): 1.

ณพรชัยสรณ์ เสมสันต์. (2550). “บทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการส่งเสริมกระบวนการมี
ส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์
สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิรินันท์. (2545). **วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ดวงใจ ขุนฉะนันทน์. (2546). “การมีส่วนร่วมของข้าราชการต่อการปฏิรูประบบราชการ: ศึกษากรณี
สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม.” การศึกษาปัญหาพิเศษระดับมหาบัณฑิต
รัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ดวงทิพย์ อวดร่าง. (2550). “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต
ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). **การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง**.
เชียงใหม่: สิริลักษณ์การพิมพ์.

นฤมล แก้วป้อม. (2551). “วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.”
การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้ “Knowledge management”.
 รั้งลิตสาสนเทศ. 6,1 (ม.ค. – มี.ย.): 60 – 71.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ ถวิลวดี บุรีกุล. (2550). **ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม หนังสือชุดความรู้ด้านการจัดการความขัดแย้ง เล่มที่ 3**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญดี บุญญาภิและคณะ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์ เอ็กเพรส.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2531). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศรีอนันต์.
- ปพิชญา วรรณสุข. (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของตำรวจกองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 5 จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไชยใหม่.
- ปิติ เดิมสมบูรณ์. (2550). “การมีส่วนร่วมในการป้องกันการกระทำผิดต่อทรัพย์สินของภาคเอกชนในธุรกิจพลอย จังหวัดจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอาชญวิทยาและงานยุติธรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุสติ กว้างวิทยากุล. (2553). “ความต้องการรูปแบบการจัดกิจกรรมนักศึกษา ของนักศึกษาระดับชั้นปีที่ 3 คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต). (2548). **ความสุข 5 ขั้นตอน**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.budpage.com
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี 2542. (2542). ความหมายของคำว่า ความสุข. เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2555. เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th>
- พุทธทาสภิกขุ. (2542). **ความสุขสามระดับ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เพชรไพลิน บุตรดาสา. (2553). “ ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
การประปานครหลวง.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2555). ผลการสำรวจความสุขด้วยตนเอง: **HAPPINOMETER**. (เอกสารอัด
สำเนา).

มนฤดี บุญอำนวย. (2553). “ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงานกรณี บริษัท พระราม 3 สอนค้า
คาร์ส จำกัด.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.

รักษ์ วิสุทกาญจน์. (2552). “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่าย
ปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน.” การค้นคว้าอิสระระดับ
มหาบัณฑิต วิทยาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

วิจารณ์ พานิช. (2547). **สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี
จำกัด.

วิจารณ์ พานิช. (2547). **โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี

วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ตลาด
พปลิเคชั่น.

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม.

วุฒิชัย อารักษ์โพชนงค์. (2554). “อิทธิพลของการรับรู้ ทักษะและการมีส่วนร่วมที่มีต่อ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ตามระบบคุณภาพภายใน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
ภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริพร ดันติพูนวินัย. (2538). **การพัฒนาศักยภาพการบริหารการพยาบาล เพื่อคุณภาพการพยาบาล**.
รามาชิปติวารสาร. 1(14): 79 – 86.

ศิริพร แยมนิล. (2553). **เอกสารประกอบการนำเสนอ เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเพิ่ม
ศักยภาพการทำงานและการให้บริการ**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556. เข้าถึงได้จาก
www.grad.mahidol.ac.th

- สะอ้าน ลุนพรหม. (2553). “การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สายใจ จินดาหลวง. (2550). “การรับรู้ของพยาบาลที่มีต่อสถานบริการสุขภาพพิเศษของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกมล วิภาวีพลกุล. (2546). *พัฒนาคุณภาพชีวิตงาน*. มติชน (31 กรกฎาคม 2546): 25.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2541). *หัวใจอยู่กับงาน (แปลจาก Carified, J., and Miller, J)*. กรุงเทพมหานคร: แมกกรอ – ฮิล อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์.
- สุรศักดิ์ พงษ์พรหม. (2552). “การศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สุนนา บุญหลาย. (2550). “การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด คำเจริญ. (2552). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานและดำเนินงาน องค์การบริหารส่วนตำบลศาลา.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือและคณะ. (2554). *รายงานวิจัย เรื่อง การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leaning Organization) มหาวิทยาลัยมหิดล*. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *ความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย: ปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.

- อพาคา สุวรรณโรจน์. (2548). “การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรรณณ อุทัยมณีรัตน์. (2551). “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระระดับมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุรารัตน์ วงศ์ศิลป์. (2554). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. 11 – 16.
- Alvin Bernard. (1958). **Rural Sociology**. New York: Mc. Graw – Hill Book Company.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. 69(3): 99 – 109.
- Beck, M. (1992). Learning Organization – How to Create Them. **Industrial and Commercial Training**. 21(Spring): 21 – 28.
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well – being. **American Psychologist**. (5): 117 – 124.
- Cohen, John.M. and Uphoff, Norman T. (1977). **Rural Development Participation: Concepts and Measure for Project Design Implementation and Evaluation**. New York: The Rural Development Committee center for International Studies Cornell University.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. 16: 297 – 334.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Lawrence. (2000). **Working Knowledge: How Organization Manage What They Know. Paperback Edition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Diener, E. (2003). **Frequently asked question (FAQ's) about subjective well – being (Happiness and Life satisfaction)**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.psych.uiuc.edu/nediener/fag.html
- Frey, S. Bruno and Stutzer Alois. (2002). Happiness and Economic: How the Economy and **Institutions Affect Well – Being**. USA: Princeton University Press.

- Gavin, J.H and Mason, R.O. (2004). The viryuous organization: The value of happiness in the workplace. **Organization Dynamic**. 33(1): 379 – 392.
- George, P.B. (1981). **Productivity Linked to profitability: The basis for improved work life**. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Groff, Todd R. and Jones, Thomas P. (2003). **Introduction to Knowledge Management**. USA: Butterworth – Heinemann.
- Iopener. 2003. **Happiness at work**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2555. เข้าถึงได้จาก [www.iopener.co.uk/happiness at work/](http://www.iopener.co.uk/happiness%20at%20work/).
- Keith Davis. (1972). **Human Behavior at Work – Human Relational Behavior**. New York: Mc. Graw – Hill Book Company.
- Lockergnome. (2006). **Is Workplace Happiness a Business Decision?**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.lockergnome.com.
- Luthans, F. (1998). **Oranization Behavior**. 8th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than other? The role of cognitive and motivational process in well – being. **American Psychologist**. 56(7): 239 – 249.
- Maequard, M.J. and A. Reynolds. (1994). **The global Learning organization III**. New York: Irwin Profession Publishing.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**. 33(12): 652 – 655.
- Rumizen, c. Melissie. (2002). **The complete ediot’s guide to knowledge management**. Madison: CWL Publishing.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London: Century Press.
- Tiwana, Amrit. (2000). **The Knowledge management toolkit: practicecal techniques for building a knowledge management system**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- War, P. (1990). “The Measurement of Well – Being and Other Aspects of Mental Health.” *Journal of Occupation Psychology*. 63: 193 – 210.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าตัวเลือกที่ต้องการ และกรณารอกรายละเอียดลงในช่องว่างที่กำหนดหากเลือกตัวเลือกในข้อนั้น

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 25 ปี ☐ อายุ 25 – 40 ปี
☐ อายุ 40 – 55 ปี ☐ มากกว่า 55 ปี
3. ระดับการศึกษา
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพบุคลากร
☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย
☐ ลูกจ้างชั่วคราว ☐ ลูกจ้างประจำ
5. อายุงาน/ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัย
☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี
☐ 5 – 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2 – 5

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว
โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบมีดังนี้

- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถามน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถามน้อย
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถามปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถามมาก
- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความในแบบสอบถามมากที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1. บุคลากรในองค์กรของท่านมีสุขภาพกายและจิตใจแข็งแรงและพร้อมต่อการทำงาน					
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับนโยบายด้านสุขภาพของบุคลากร					
3. องค์กรของท่านให้การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพบุคลากร					
4. องค์กรของท่านมีส่วนในการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน					
5. องค์กรของท่านสามารถสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรจากการมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี					
6. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน					
7. องค์กรของท่านมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
8. บุคลากรในองค์กรของท่านมักเสนอให้ความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานที่ร้องขอหรือประสบปัญหา					
9. ท่านได้รับน้ำใจจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรเสมอๆ					
10. องค์กรของท่านทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานจากความเอื้ออาทรต่อกันของบุคลากรในองค์กร					
11. องค์กรของท่านมีนโยบายหรือกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กรและมหาวิทยาลัย					
12. องค์กรของท่านมีส่วนทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน					
13. บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน					
14. บุคลากรทุกคนพร้อมที่จะเสียสละและช่วยเหลือกันทุกครั้งที่ต้องการหรือ					

ความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
เพื่อนร่วมงานประสบปัญหา					
15. องค์กรของท่านทำให้ท่านมีความสุขในการทำงานจากการมีสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่ดี					
16. องค์กรของท่านมีช่องทางในการลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน					
17. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทำกิจกรรมผ่อนคลาย					
18. ระบบการทำงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นไม่กดดันจนเกินไป					
18. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม					
20. องค์กรของท่านมีส่วนทำให้ท่านผ่อนคลายและมีความสุขกับการทำงาน					
21. องค์กรของท่านปลูกฝังให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้และรักการอ่าน					
22. องค์กรของท่านมีนโยบายกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง					
23. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน					
24. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในสาย งาน					
25. บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาตนเองจากองค์กรเสมอ					
26. องค์กรของท่านปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานและการให้บริการกับบุคลากรทุกคน					
27. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ใช้เหตุผลเหนืออารมณ์ในการทำงาน					
28. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา					
29. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมคำสอนทางศาสนา หรือจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิต					
30. ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตามกรอบของศีลธรรม วินัยและ จรรยาบรรณอย่างเหมาะสม					
31. องค์กรของท่านส่งเสริมการสร้างวินัยในการใช้จ่ายให้กับบุคลากร					
32. องค์กรของท่านสามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตของท่านได้					
33. องค์กรของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม					
34. องค์กรของท่านมีมาตรการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินหรือสวัสดิการ เมื่อจำเป็น					
35. ปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง					
36. องค์กรของท่านให้ความสำคัญการสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ครอบครัวของบุคลากร					
37. องค์กรมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครอบครัวของบุคลากรเข้าร่วม					

ความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
38. องค์กรของท่านปลูกฝังให้บุคลากรให้ความสำคัญกับครอบครัวและการทำงานไปพร้อมๆ กัน					
39. ระบบการทำงานขององค์กรไม่กระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว					
40. ปัจจุบันครอบครัวของบุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานในองค์กร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งภารกิจของหน่วยงาน องค์กรและภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้บุคลากรทราบ					
2. ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีการถ่ายทอดขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
3. องค์กรมีการแจ้งหรือประกาศโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของท่านให้ทราบ					
4. องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับหน่วยงานของท่านให้ทราบ					
5. องค์กรมีการระบุวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาหรือนโยบายขององค์กรให้กับบุคลากร					
6. องค์กรมีการจัดหาข้อมูลหรือความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและภารกิจขององค์กร					
7. องค์กรมีแหล่งข้อมูล สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้					
8. องค์กรและหน่วยงานส่งเสริมการแสวงหาความรู้หรือประสบการณ์ของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน					
9. องค์กรและหน่วยงานมีการประชุม สัมมนาหรือระดมสมอง เพื่อการดำเนินงานหรือการพัฒนางานต่างๆ รวมทั้งตอบสนองวิสัยทัศน์					
10. องค์กรและหน่วยงานมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานขององค์กรและหน่วยงาน					
11. องค์กรมีการสร้างเทคนิคการทำงานใหม่ๆ ให้บุคลากร					

ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
12. องค์กรและหน่วยงานมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงานภายใน เพื่อแก้ไขหรือพัฒนาการทำงาน					
13. บุคลากรในองค์กรมีการสร้างสรรค์แนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรแบบใหม่ๆ ให้ตอบสนองภารกิจขององค์กร					
14. องค์กรมีการปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการทำงานหรือพัฒนาขั้นตอนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและยุคสมัย					
15. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานและองค์กร					
16. บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลหรือประสบการณ์และความรู้ในการทำงานระหว่างกัน					
17. องค์กรและหน่วยงานใช้เวทีการประชุมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลและความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร					
18. องค์กรมีการจัดช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและภารกิจในองค์กร					
19. องค์กรมีการส่งเสริมด้านทัศนคติให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและองค์กร					
20. ผู้บริหารขององค์กรนำความรู้ทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานถ่ายทอดสู่บุคลากร					
21. บุคลากรใช้ข้อมูลหรือฐานข้อมูลขององค์กร ที่รวบรวมไว้ในด้านต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน					
22. บุคลากรใช้ความรู้หรือเทคนิคการทำงานที่ได้รับจากโครงการหรือการอบรมขององค์กรในการพัฒนาหน่วยงานและการทำงาน					
23. ท่านหรือบุคลากรยอมรับและใช้ความรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องงานด้านต่างๆ สำหรับการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินงาน					
24. ท่านหรือบุคลากรนำข้อสรุป ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ข้อมูลหรือความรู้ที่ได้จากการประชุมต่างๆ มาดำเนินงานและพัฒนาการทำงาน					
25. องค์กรยอมรับและใช้ความรู้จากผลการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนางานของบุคลากร ในการพัฒนาองค์กร					
26. องค์กรมีการเก็บรวบรวมเอกสารหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร					

ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
27. องค์กรมีระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลขององค์กรที่ง่ายต่อการสืบค้น					
28. องค์กรมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมและบันทึกและจดจำความคิดเห็น ความรู้หรือประสบการณ์ของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อการเผยแพร่ต่อไป					
29. องค์กรมีการรณรงค์สร้างนิสัยการเก็บบันทึกข้อมูลและจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
30. ปัจจุบันองค์กรมีแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูล ที่เป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากร สำหรับการพัฒนาตนเองและหน่วยงานของตน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรของบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมหิดล ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและการดำเนินงานของท่าน					
2. ท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของท่านกับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
3. ท่านบันทึกข้อมูลของหน่วยงานและภาระงานลงระบบสารสนเทศขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย					
4. ท่านตอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรและการดำเนินงานให้เพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน					
6. ท่านเปิดรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับข้อมูลหรือความรู้ในการพัฒนาการดำเนินงาน					
7. ท่านรับฟังคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชา					
8. ท่านยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. ท่านเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของท่าน					
10. ท่านรับฟังข้อวิจารณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนา					
11. ท่านสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร					
12. ท่านขอความคิดเห็นหรือขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					

พฤติกรรมที่มีส่วนร่วมของบุคลากร	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
13. ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร					
14. เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ท่านจะระดมความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน					
15. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ วิธีการทำงาน ขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน					
16. ท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานร่วมกัน					
17. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนในการบริหารและจัดการหน่วยงานและองค์กร					
18. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการความรู้ภายในองค์กร					
19. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการด้านการพัฒนาตนเองและ ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร					
20. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรหน่วยงาน					
21. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความรู้และพัฒนาตนเองขององค์กร					
22. ท่านมีส่วนเป็นกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ ในการขับเคลื่อนองค์กร					
23. ท่านดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้					
24. ท่านดำเนินงานตามแนวคิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน					
25. ท่านมีส่วนตัดสินใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานและองค์กร					
26. ท่านติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาและปรับปรุง					
27. ท่านมีส่วนควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร					
28. ท่านติดตามความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กร					
29. ท่านติดตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร					
30. ท่านมีส่วนควบคุมและติดตามให้การดำเนินการต่างๆ ที่รับผิดชอบ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2. องค์กรส่งเสริมทักษะการทำงานด้านต่างๆ แก่บุคลากร					
3. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางสติและปัญญา					
4. องค์กรมีช่องทางสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี					
5. องค์กรนำนวัตกรรมใหม่ๆ ให้บุคลากรประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
6. องค์กรเน้นให้บุคลากรแสดงความคิดมากกว่าการรับฟัง					
7. บุคลากรดำเนินงานด้วยการคิดและวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
8. บุคลากรตัดสินใจดำเนินการใดๆ อย่างมีความเป็นเหตุเป็นผล					
9. องค์กรสนับสนุนแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในการพัฒนาการทำงาน					
10. บุคลากรมีความคิดเชื่อมโยงในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน					
11. องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กรและมหาวิทยาลัย					
12. องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน					
13. องค์กรชี้แจงทิศทางการพัฒนาองค์กรให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน					
14. องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรร่วมนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ					
15. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแนวคิดและความคิดเห็น ที่มีต่อองค์กรให้บุคลากรรับทราบ					
16. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรรวมตัวกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
17. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม					
18. องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการแก้ไขหรือหาทางออกของปัญหาภายในองค์กรและการดำเนินงาน					
19. บุคลากรพัฒนาบทบาทและปรับตัวตนให้เป็นสมาชิกที่ดีในทีม					
20. บุคลากรและองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมต่างๆ					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
21. องค์กรมีการฝึกฝนให้บุคลากรใช้กระบวนการวิเคราะห์ในการทำงาน					
22. บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการดำเนินงาน					
23. องค์กรมีกิจกรรมฝึกฝนไหวพริบในการคิดและสังเคราะห์ข้อมูลในการทำงานให้กับบุคลากร					
24. องค์กรกระตุ้นความคิดให้บุคลากรเชื่อมโยงภาระงานของตนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้					
25. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าทำ โดยมีข้อมูลหรือแนวคิดทางวิชาการสนับสนุน					



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลายา นครปฐม ๗๓๑๓๐

โทร.๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๔๔๑-๕๗๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๕๒๐๖

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมณี

ด้วย นางสาวกัญชากัญญ์ พระระนะพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
(แบบสอบถาม) เพื่อนำไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

โทรศัพท์ กัญชากัญญ์ พระระนะพันธ์ โทร.๐๘๗ ๑๐๖ ๕๓๔๕



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลาขานนครปฐม ๖๓๑๖๐

โทร.๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๘๔๔๑-๕๖๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๖.๑๒/ ๕๑๐/๕

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรม อินพรม

ด้วย นางสาวกัญยาภักษ์ พระระนะพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
(แบบสอบถาม) เพื่อนำไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ สิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

โทรศัพท์ กัญยาภักษ์ พระระนะพันธ์ โทร.๐๘๖ ๑๐๖ ๕๓๔๕



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลายา นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร.๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๔๔๑-๕๖๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๒๕๐๓

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จิตรลดา อมรวัฒนา

ด้วย นางสาวกัญญาภักขณ์ พระระนะพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใ้ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
(แบบสอบถาม) เพื่อนำไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ ศิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

โทรศัพท์ กัญญาภักขณ์ พระระนะพันธ์ โทร.๐๘๗ ๑๐๖ ๕๓๔๕



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลาขานครปฐม ๗๓๑๑๐

โทร.๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๔๔๑-๕๗๓๘

ที่ สร ๐๕๑๓.๑๒/๕๒๐๕

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.สาธุสดา เตยเจริญ

ด้วย นางสาวกัญชาภักชน พระระนะพนธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใ้ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
(แบบสอบถาม) เพื่อนำไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลายา นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๘๔๑-๕๗๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/๕๗๐๗

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.มนัสนันท์ น้าสมบุรณ์

ด้วย นางสาวกัญชากัญจน์ พระระนะพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุรณ์
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใ้ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
(แบบสอบถาม) เพื่อนำไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุรณ์ ศิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

โทรศัพท์ กัญชากัญจน์ พระระนะพันธ์ โทร.๐๘๑ ๑๐๖ ๕๓๔๕

ภาคผนวก ข

จริยธรรม



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

๕๕๕ พุทธมณฑล ศาลาขานครปฐม ๑๓๑๑๐

โทร.๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐

โทรสาร ๐-๒๘๔๑-๕๖๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๑.๑๒/๕๒ ๑๑

วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูล

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกัญชาภักษณ์ พระระนะพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชานโยบาย
สาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ
ศิริสรหิรัญ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ใ้ข้ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลกับบุคลากรสาย
สนับสนุนของบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม ช่วงเวลาที่ขอเก็บข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม
๒๕๕๕ ถึงเดือนมีนาคม ๒๕๕๖ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ ศิริสรหิรัญ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ

ปฏิบัติงานแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

โทรศัพท์ กัญชาภักษณ์ พระระนะพันธ์ โทร.๐๘๖ ๑๐๖ ๕๓๔๕

เอกสารแจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัย
(Participant Information Sheet)

คำชี้แจง

ในเอกสารนี้อาจมีข้อมูลที่ท่านอ่านแล้วยังไม่เข้าใจ โปรดสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้แทนให้ช่วยอธิบายจนกว่าจะเข้าใจดี ท่านจะได้รับเอกสารนี้ 1 ฉบับ นำกลับไปอ่านที่บ้านเพื่อปรึกษากับญาติพี่น้อง เพื่อนสนิทของท่าน หรือผู้อื่นที่ท่านต้องการปรึกษา เพื่อช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

ชื่อโครงการ	การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวกัญญาภักษ์ณ์ พระนะพันธ์
สถานที่ทำงาน	งานวิจัยและบริการวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
หมายเลขโทรศัพท์	08 7106 9345, 0 2441 4125 ต่อ 319-320
สถานที่วิจัย	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

ข้อมูลโครงการวิจัยโดยย่อ	
โครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และเพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้คือ ทำให้ทราบถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และได้ทราบถึงอิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วม ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล	
ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ	บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
จำนวนผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งสิ้น	168 คน
ระยะเวลาที่จะทำวิจัยทั้งสิ้น	ถึงหาคม 2555 - กุมภาพันธ์ 2556
หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้	
ผู้วิจัยจะขอให้ท่านตอบแบบสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับ เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วม ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาของหลักสูตรดังกล่าว แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนั้น จะเก็บรักษาเป็นความลับ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อแสดงความคิดเห็นจากท่าน และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรของท่านต่อไป	

โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 15 นาที ซึ่งคำถามมีทั้งหมด 130 ข้อ แบ่งคำถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
ข้อมูลเกี่ยวกับการปกป้องสิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้รหัสแทนชื่อและข้อมูลส่วนตัวของท่านในการบันทึกข้อมูล และจะดำเนินการทำลายข้อมูลตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับท่านภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย ท่านอาจรู้สึกอึดอัด หรืออาจรู้สึกไม่สบายใจอยู่บ้างกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมถึงท่านมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการ ไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านแต่อย่างใด ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล และไม่มีการแสดงชื่อหรือที่อยู่ของท่านแต่อย่างใด แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลของท่านจะมีเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ คือ นักวิจัย หรืออาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ความถูกต้อง เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบคณะกรรมการจริยธรรมฯ เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยรวดเร็วไม่ปิดบัง หากท่านมีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการวิจัย ท่านสามารถติดต่อไปยังผู้วิจัย ได้ตลอดเวลา โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 หมายเลขโทรศัพท์ 0 2441 9180 โทรสาร 0 2441 9181 หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อกับประธานคณะกรรมการจริยธรรมฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

ข้าพเจ้าได้อ่านรายละเอียดในเอกสารนี้แจ้งผู้เข้าร่วมการวิจัยนี้ ครบถ้วนแล้ว	
ลงชื่อ.....	ผู้เข้าร่วมวิจัย
(.....)	
วันที่.....	

	รับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน
	ศาสตราจารย์ ดร. มหาวชิราวุธ
	รหัสโครงการ MU-SSRB ๒๐๒/3๐๐.๑๒๑
	วันที่ 10 S.A. 2555

หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยที่ได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ

ข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย			
วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....			
ข้าพเจ้าชื่อ		อายุ	ปี
อยู่บ้านเลขที่		ถนน	
ตำบล/แขวง		อำเภอ/เขต	
จังหวัด		รหัสไปรษณีย์	
หมายเลขโทรศัพท์			

ขอแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง	การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
โดยข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและจุดมุ่งหมายในการทำวิจัยรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของการวิจัยและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไขหากเกิดอันตราย โดยได้อ่านข้อความที่มีรายละเอียดอยู่ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยตลอด อีกทั้งยังได้รับคำอธิบายและตอบข้อสงสัยจากหัวหน้าโครงการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้ทราบถึงสิทธิที่ข้าพเจ้าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมทั้งทางด้านประโยชน์และโทษจากการเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถอนตัวหรือถอนการวิจัยได้ทุกเมื่อ โดยจะไม่เกิดผลกระทบใดๆ ต่อข้าพเจ้าที่จะได้รับในอนาคตและยินยอมให้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลส่วนตัวของข้าพเจ้าที่ได้รับจากการวิจัย แต่จะไม่เผยแพร่ต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลโดยรวมจากการวิจัยเท่านั้น หากข้าพเจ้ามีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถติดต่อไปยังผู้วิจัยได้ตลอดเวลา โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 หมายเลขโทรศัพท์ 0 2441 9180 โทรสาร 0 2441 9181 หากข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ข้าพเจ้าสามารถติดต่อกับประธานคณะกรรมการจริยธรรมฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น	

ข้าพเจ้าเข้าใจข้อความในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมนี้โดยตลอดแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้	
ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมวิจัย	ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลและขอความยินยอม
(.....)	(.....)
วันที่.....	วันที่.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล

นางสาวกัญญากัญญ์ พระระนะพันธ์

วัน เดือน ปี เกิด

20 ธันวาคม พ.ศ. 2522

สถานที่เกิด

จังหวัดชัยนาท ประเทศไทย

ประวัติการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2547

บริหารธุรกิจบัณฑิต การบริหารธุรกิจ

(คอมพิวเตอร์ธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2552

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

(นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ)

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้

22/16 หมู่ 5 ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล

จังหวัดนครปฐม 73170

โทรศัพท์ 087-106 9345

E-mail: ja_kanyapak@hotmail.com

kanyapak.par@mahidol.ac.th