



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา)

วิศวกรรมโยธา

วิศวกรรมโยธา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง
Study of Human Resource Readiness for Knowledge Management in Construction Organization

نامผู้วิจัย นายปณณวิชญ์ สะอาดโอบุญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ปิยนุช เวทย์วิจารณ์, D.Eng.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภวดี มาลัยกฤษณะชลิ, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(รองศาสตราจารย์ก่อโชค จันทรวงกูร, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สืบศิริ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง

Study of Human Resource Readiness for Knowledge Management in Construction Organization

โดย

นายปิ่นณวิษญ์ สะอาดโษษฐ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา)

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปณณวิชญ์ สะอาดโอบฐ 2553: การศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้
ในองค์กรก่อสร้าง ปรินญญวิศกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา) สาขาวิศวกรรมโยธา
ภาควิชาวิศวกรรมโยธา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ปิยนุช เวทียวิวัฒน์, D.Eng.
175 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ เพื่อระบุปัจจัยในการสร้างองค์ความรู้
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง 2) สำนวญความพร้อมขององค์กรก่อสร้างไทย หา
ความสัมพันธ์ของปัจจัยและแบ่งกลุ่มให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยปัจจุบัน 3)
เสนอแนะแนวคิดและวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้างในประเทศไทยให้เกิดการ
จัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1
ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง จาก
บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุปัจจัยสำหรับแบบสอบถามจากนั้นตรวจสอบแบบสอบถาม
เพิ่มเติมจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ระยะที่ 2 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการการสำนวน (Survey) ใน
องค์กรก่อสร้างในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 130 องค์กร เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยและแบ่งกลุ่มปัจจัยใหม่
ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในระยะนี้คือ การวิเคราะห์
ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระยะที่ 3 เสนอแนะแนวคิดและวิธีการการจัดการองค์ความรู้ในด้าน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นของปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการจัดการองค์ความรู้ต่อองค์กรก่อสร้างมีระดับ
การปฏิบัติที่ต่ำ

ผลวิจัยมีสาระสำคัญต่อไปนี้ ผลการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยสร้างการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
ก่อสร้าง ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน, แรงจูงใจในการ
เรียนรู้, การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้, การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการ
ทำงาน และยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนปัจจัยชี้วัด 3 ปัจจัยประกอบด้วย
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้, ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้,
ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่องค์กรก่อสร้างควร
เริ่มดำเนินการเพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์กรอย่างยั่งยืน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการ
องค์ความรู้เป็นรูปธรรม การวางแผนขยายฐานทรัพยากรบุคคลในระยะยาวเพื่อคัดเลือกหาบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ จัดตั้งฝ่ายวิจัยในองค์กร การมีหน่วยงานที่เข้ามารับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
โดยตรง รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Pannavich Sa-adoat 2010: Study of Human Resource Readiness for Knowledge Management in Construction Organization. Master of Engineering (Civil Engineering), Major Field: Civil Engineering, Department of Civil Engineering. Thesis Advisor: Mrs. Piyanut Wetvivorn, D.Eng. 175 pages.

The objectives of this research were to 1) produced factor of project knowledge management in human resource in construction organization; 2) find correlation and regroup of factor; 3) recommend the procedure for these organizations to practice and operate the knowledge management more efficiently. This research was divided into three phases. In phase, I reviewing publishing , books , journals and other literatures for produced factor of project knowledge management in human resource for questionnaire then collect a consensus opinion of a 10 experts too. In phase II , A questionnaire was used to collect data from 130 construction organization. Factor Analysis, Mean, Standard Deviation and Multiple Regression were employed as the statistical tools. In phase III, Recommend the procedure for these organizations for effective factor but organizations lack of practice and operate to knowledge management more efficiently .

The results revealed 5 standard factors and 3 indicate factors of construction organizations. The standard factor were mutual trust and recognition of staff header and executive, motivation for learning, distribution of information for mechanism of learning, training and development skill persons and policy and strategies encourage knowledge management practice. Indicate factors were manage the knowledge management efficiently, application technology for learning, utilization of lesson learn from the past project . Factors which are critical to the success of project knowledge management in Thai construction firms are policy and strategies support knowledge management, life long planning human resource management for recruitment good staff, improvement research department in organization structure, establish department to manage knowledge for monitoring and controlling and appraisal knowledge management to successfully.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

จากจุดเริ่มต้นบนเส้นทางสายวิศวกรรม ผู้วิจัยได้รับการอบรมบ่มนิสัย สั่งสอนจาก
คณาจารย์ทุกท่าน ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร.ปิยนุช เวทย์วิวรรณ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภวุฒิ มาลัยกฤษณะชลิ กรรมการที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา
ความรู้ เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ด้วยความทุ่มเททุกครั้ง ผู้วิจัยจึง
ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 130
ท่านและบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้สนับสนุนคุณภาพงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2553 จนทำให้
งานลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณพ่อวิจิตร สะอาดโอยษฐ์ คุณแม่ประนอม สะอาดโอยษฐ์ คุณ
กัญจนพร สะอาดโอยษฐ์ คุณณัฏฐกานต์ ศรีจันทร์จา เพื่อนๆ รวมถึงพี่น้องน้องๆ ของ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เฝ้ารอวันที่ผู้วิจัยจบการศึกษาและเป็นกำลังใจให้ตลอดมา

ปณณวิชญ์ สะอาดโอยษฐ์

มีนาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	(2)
สารบัญภาพ	(3)
คำนำ	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
การตรวจเอกสาร	6
อุปกรณ์และวิธีการ	86
ผลวิจัยและข้อวิจารณ์	100
ผลการวิจัย	100
ข้อวิจารณ์	117
สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ	129
สรุปผลวิจัย	130
ข้อเสนอแนะ	132
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	135
ภาคผนวก	147
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	148
ภาคผนวก ข รายนามชื่อสถานประกอบการที่ทำการเก็บข้อมูล	150
ภาคผนวก ค เครื่องมือทดสอบสำหรับผู้เชี่ยวชาญ	156
ภาคผนวก ง เครื่องมือทำวิจัย	166
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	175

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประเภทของรางวัลและลักษณะวิธีการให้รางวัล	20
2	ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบ	68
3	เมตริกชั่งองค์ประกอบก่อนหมุนแกน	69
4	เมตริกชั่งองค์ประกอบหลังการหมุนแกน	70
5	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	81
6	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม	92
7	ค่าความเชื่อมั่น	101
8	จำนวนร้อยละของบุคลากรระดับบริหารจำแนกตามตัวแปรอิสระ	102
9	ค่า Factor Loading ของกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน	105
10	ค่า Factor Loading ของกลุ่มปัจจัยชีวิต	109
11	ค่าเฉลี่ยและลำดับความสำคัญของปัจจัยพื้นฐาน	111
12	ค่าเฉลี่ยปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยชีวิต	113
13	ค่าความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน	114
14	ค่าความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยชีวิต	115
15	การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน	115

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง	7
2	โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
3	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกติและองค์กรก่อสร้าง	11
4	ลักษณะกระบวนการภายในกระบวนการจัดสรรงานในระดับองค์กรและโครงการ	17
5	แบบจำลองอิทธิพลของรางวัลต่อประสิทธิภาพองค์กรระยะยาว	21
6	กระบวนการมอบรางวัลที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร	23
7	ลักษณะตัวอย่างความก้าวหน้าของหน้าที่การงานของวิศวกรโยธา	26
8	หกปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุคสมัยปัจจุบัน	29
9	ลักษณะของรางวัลทั้งแบบแต่ละบุคคลและทีม	32
10	ปัจจัยในการออกแบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากรที่ส่งผลดีต่อองค์กร	35
11	ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารงาน	39
12	การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่ทีมงาน	47
13	อุปสรรคของการเกิดองค์ความรู้ในองค์กร	48
14	พฤติกรรมองค์กรตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กรและผลที่ได้รับ	55
15	โมเดลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ	65
16	ตัวอย่างเมตริกสหสัมพันธ์	67
17	ปัจจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง	77
18	ทฤษฎีศาสตร์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่สู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร	78
19	พฤติกรรมองค์กร	79
20	แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ 1	87
21	แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ 2	88
22	แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3	88

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
23	โครงสร้างสมมุติฐานการวิจัย	90
24	แบบสอบถามทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	94
25	สรุปผลตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยชี้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้	116
26	บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้	123
27	บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้	124
28	บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์	126
29	กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน	133

การศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง

Study of Human Resource Readiness for Knowledge Management in Construction Organization

คำนำ

ความเป็นมาของปัญหา

สภาวะการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ มีการพัฒนาทางการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัว พร้อมกับการหากลยุทธ์การบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อความคล่องตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่ไร้ขีดจำกัดในภาวะปัจจุบัน โดยมีมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการในการพัฒนาองค์กรจากองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (Hager, 2004)

อุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยกำลังจะมีการขยายตัวอย่างไม่มีขีดจำกัด โดยเฉพาะในการก่อสร้างสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ เช่น สนามบิน เขื่อน ระบบรถไฟฟ้ามหานคร ระบบขนส่งมวลชน ทั้งแบบยกระดับและใต้ดิน คงเป็นเรื่องยากที่จะปฏิเสธว่าอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง และมีเม็ดเงินหมุนเวียนหลายแสนล้านบาทต่อปี (กัญญากรณ์, 2547) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนและเศรษฐกิจของประเทศในการก่อสร้างโครงการดังกล่าว ได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทั้งในกระบวนการออกแบบและการก่อสร้างเทคโนโลยีนี้มักนำมาสู่อุตสาหกรรมก่อสร้างไทย โดยผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศที่เคยมีประสบการณ์ในงานก่อสร้างขนาดใหญ่มาก่อนความจำเป็นในการอาศัยผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศสามารถยอมรับได้ในกรณีที่เป็นงานใหม่สำหรับประเทศไทย แต่เมื่อมีโครงการต่อเนื่องเกิดขึ้นในอนาคต การพึ่งพาบุคลากรและเทคโนโลยีจากต่างประเทศยังคงจำเป็นหรือไม่ บทบาทของวิศวกรไทยควรเป็นอย่างไร แนวโน้มของอุตสาหกรรมที่จะเติบโตตามยุคสมัยที่เทคโนโลยีมีการพัฒนามากยิ่งขึ้น (ธวัชชัย, 2550) องค์ความรู้จากงานที่ผ่านมาจึงมีความสำคัญโดยมีปัจจัยหลายอย่างที่จะช่วยสร้างองค์ความรู้เหล่านี้ เช่น กระบวนการทำงาน ทักษะความสามารถของบุคลากร บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น (Jorgensen, 2005)

องค์กรก่อสร้างมีความแตกต่างกับองค์กรทั่วไป คือ มีการทำงานในลักษณะเชิงโครงการ (Project Oriented) ที่ไม่ใช่ลักษณะการทำงานแบบประจำทั่วไป แต่มีการทำงานในโครงการที่หมุนเวียนเข้ามา มีรายได้เข้าสู่องค์กรจากโครงการเป็นส่วนใหญ่ เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างจะมีผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลวางแผนนโยบาย วางแผน มีการใช้เครื่องมือสำหรับการดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีประสิทธิภาพรวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรนั้นๆ โดยขั้นตอนในการบริหารจัดการ มีการพิจารณาตั้งแต่ การสรรหา การปฏิบัติงานไปจนถึงการออกจากองค์กร (Huemann, 2007)

องค์ความรู้ (Knowledge) มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งที่ผ่านมาองค์กรก่อสร้างมีการสูญเสียองค์ความรู้จากการไม่ได้รับการใช้ประโยชน์เท่าที่ควร การที่จะบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความพร้อมของทรัพยากรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อที่จะสร้างผลงานออกมาดีมีคุณภาพ เช่น บุคลากรในองค์กรที่มีทักษะความสามารถ ความนึกคิด ความรู้ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น (Egbu, 2006) ทั้งนี้การที่จะขับเคลื่อนกลไกเหล่านี้ได้นั้นขึ้นอยู่กับกฎระเบียบ ระบบในการบริหารจัดการ นโยบาย วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้วในองค์กรก่อสร้างมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบเป็นทีม และมีการนำเอาความรู้ใหม่ๆมาใช้อย่างเสมอ แต่การที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้อาจมีความจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรบางอย่างขึ้นมา เพื่อที่จะทำให้บุคลากรมีความเอาใจใส่และตั้งใจที่จะทำงานออกมาให้ดีที่สุด (Jorgensen, 2005)

ปัจจุบันมีการพัฒนาด้านบุคลากรในสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ต้องยอมรับว่าการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมาในอดีต ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรในการผลักดันให้นักเรียน นักศึกษา รู้จักการคิดเชิงวิเคราะห์มากกว่าท่องจำ และการหมั่นขวนขวายหาความรู้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่ารัฐบาลจะผลักดันเรื่องงานวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่มีการนำเข้าเทคโนโลยีประสบความสำเร็จจะต้องพิจารณาทั้งทางด้านผู้ให้หรือบุคลากรต่างชาติ และทางด้านผู้รับหรือบุคลากรภายในประเทศดังที่กล่าวมาแล้ว ดึงการที่รัฐบาลและหน่วยงานในกำกับจะต้องผลักดันในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศที่มีคุณภาพ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานในประเทศไทย ส่วนทางด้านผู้รับยังมีความสำคัญมากกว่าเพราะแม้ผู้ให้จะมี

คุณภาพและดีเพียงใด หากผู้รับไม่ใส่ใจในการเรียนรู้การถ่ายทอดของความรู้ย่อมไม่ได้ผล ทั้งนี้การพัฒนาทางด้านผู้รับสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การปลูกฝังการเรียนรู้ และการวิจัยในระดับก่อนมหาวิทยาลัยและในระดับมหาวิทยาลัย การช่วยเหลือและจัดการจากสมาคมวิชาชีพ แม้แต่ในกลุ่มองค์กร ห้างร้านบริษัทปัจจุบันได้เริ่มที่จะมีการพยายามผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในที่ทำงาน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักให้องค์กรเปรียบเสมือนมหาวิทยาลัย (ชันขวัชร, 2542)

ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) สำหรับองค์กรก่อสร้างในประเทศไทยว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด โดยเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่กระบวนการเข้าไปจนถึงออกจากองค์กร เพื่อนำผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางสำหรับบริษัทหรือองค์กรก่อสร้าง ได้นำไปพิจารณาที่จะขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งผู้ที่สนใจศึกษายังสามารถนำไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างสู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ เพื่อระบุปัจจัยในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง
2. สำรวจความพร้อมขององค์กรก่อสร้างไทย หาความสัมพันธ์ของปัจจัยและแบ่งกลุ่มให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยปัจจุบัน
3. เสนอแนะแนวคิดและวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้างในประเทศไทยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเชิงเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรก่อสร้าง เช่น กรรมการผู้จัดการ ตัวแทนจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการวิศวกรรม ผู้บริหารโครงการ

ขอบเขตเชิงประชากร

การวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวอย่างต่างแหล่งข้อมูลแบ่งตามหน้าที่ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่ปรึกษา กลุ่มบริษัทรับเหมาก่อสร้าง กลุ่มบริษัทออกแบบ กลุ่มบริษัทเจ้าของงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 130 องค์กรเพื่อให้สามารถนำมาเปรียบเทียบตามหลักสถิติได้อย่างเหมาะสมโดยหลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มประชากรมีดังต่อไปนี้ เป็นบริษัทหรือตัวแทนภาครัฐที่เคยผ่านประสบการณ์ทำงานโครงการขนาดใหญ่ มีมูลค่าสูง

นิยามศัพท์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) คือ กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรตั้งแต่ วางแผน รับบุคลากร คัดเลือก จ้างงาน ประเมิน การพัฒนา การออกจากองค์กร

ยุทธศาสตร์ (Strategies) คือ ยุทธวิธีที่เข้ามาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์กรก่อสร้าง (Construction Organization) คือ กลุ่มบริษัท ห้างหุ้นส่วน ที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งมีหลายรูปแบบการทำงาน เช่น ออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง ที่ปรึกษาควบคุมงานบริหารโครงการ

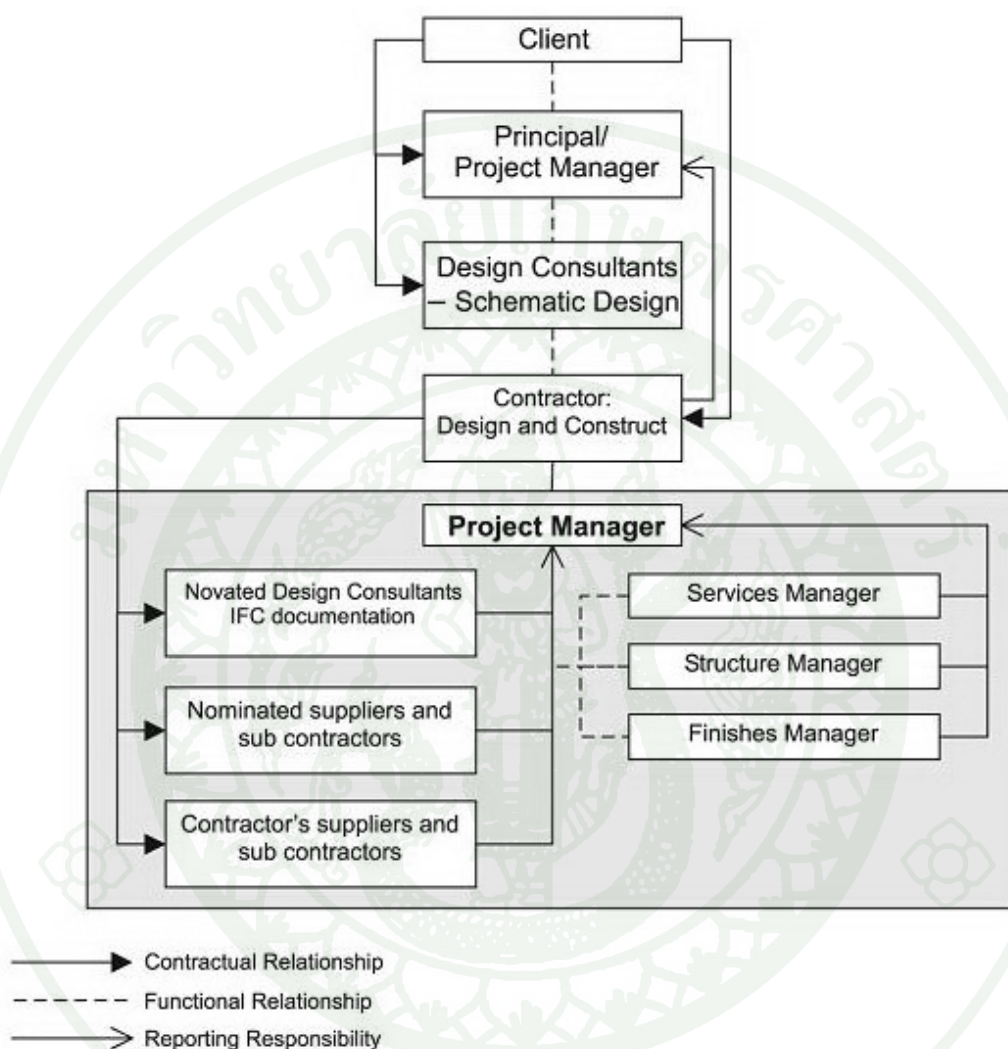
องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และ ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

การตรวจเอกสาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งออกได้เป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่สู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร
4. พฤติกรรมองค์กร
5. ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ
6. ปัจจัยในการศึกษา

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย



ภาพที่ 1 กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง

ที่มา: Smith *et al.* (2004)

Smith *et al.* (2004) กล่าวว่า ในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีบุคคลที่เกี่ยวข้องหลักๆดังภาพที่ 1

คือ

1. ที่ปรึกษา (Consultants) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบแผน ตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานจากผู้รับเหมา ซึ่งเป็นได้ทั้งเจ้าของงาน (Owner) และกลุ่มบริษัทที่ถูกว่าจ้างให้เป็นตัวแทนเจ้าของงาน เรียกว่า ผู้จัดการ โครงการ (Project Manager)
2. ผู้ออกแบบ (Designer) ผู้แปลความต้องการของเจ้าของให้อยู่ในรูปแบบและรายการข้อกำหนด
3. ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ผู้ที่ทำงานให้เป็นไปตามเอกสารสัญญา รายการข้อกำหนด
4. เจ้าของงาน (Owner/Client) เป็นผู้ที่มีความประสงค์จะดำเนินโครงการก่อสร้างขึ้นมาโดยสามารถดำเนินการก่อสร้างด้วยตนเองหรือว่าจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้างให้ดำเนินการ

จากการศึกษางานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างได้ดังต่อไปนี้

Huemann *et al.* (2007) ระบุถึงลักษณะองค์กรก่อสร้างที่มีลักษณะเชิงโครงการไว้ดังนี้

1. มีการบริหารโครงการเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ในลักษณะขององค์กรที่มีการทำงานเชิงโครงการนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณานำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางบุคคลที่มีส่วนในการรับผิดชอบจะกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ไปในทิศทางใด แต่ในองค์กรก่อสร้างที่มียุทธศาสตร์ของการบริหารเชิงโครงการนั้น หลักการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากองค์กรแบบทั่วไปที่มีระบบการทำงานแบบงานประจำที่ทำซ้ำๆทุกวัน ลักษณะการให้บริการ
2. ลักษณะของโครงการชั่วคราว โครงการเป็นสิ่งที่องค์กรสร้างขึ้นชั่วคราว หรือเรียกได้ว่าองค์กรชั่วคราว การเกิดโครงการขึ้นใหม่จะเกิดควบคู่ไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การมอบหมายหน้าที่การทำงาน การจัดตั้งองค์กรขึ้นในโครงการ การแยกตัวของทรัพยากรมนุษย์ออกจากโครงการ
3. กลไกการเคลื่อนที่ของโครงการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงการหรือองค์กรชั่วคราวมีการเคลื่อนที่การทำงานไปข้างหน้าภายใต้การทำงานร่วมกันของทั้งบุคลากรภายใน

องค์กรและภายนอก กล่าวได้ว่า โครงการก่อสร้างนั้นมีระยะเวลาดำเนินโครงการที่ค่อนข้างยาวนาน การรักษาสภาพคงที่ของบุคลากรในโครงการจะสร้างประสิทธิภาพให้กับงาน

4. บทบาทลักษณะหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ ในบางช่วงระยะเวลาดำเนินงานภายใต้ องค์กรทรัพยากรมนุษย์อาจได้รับการกำหนดหน้าที่ในหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ในบาง โครงการอาจเป็นผู้บริหารโครงการ (Project Manager) แต่ในบางโครงการอาจเป็นเพียงสมาชิกคน หนึ่งในทีมตามบทบาทที่ได้มอบหมายในแต่ละโครงการ จุดนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการกำหนด ทรัพยากรของบทบาทหน้าที่ในแต่ละบุคคล

5. ลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการใช้บุคลากร การ คัดเลือกบุคคลเข้าองค์กร การจัดตั้งทีม การประสานงานกับลูกค้า การร่วมมือกับบุคลากรภายนอก เช่นผู้รับเหมาก่อสร้าง นี่คือนิยามสำคัญเฉพาะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง

Ferris et al. (1990) ได้ระบุว่าอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญในการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งทางจากงานวิจัยพบว่าส่งผลต่อความมั่นคงและ ประสิทธิภาพการทำงานที่แน่นอน ทั้งนี้ต้องมาจากการวางแผนในส่วนของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งจะสร้างผลประโยชน์และการได้เปรียบจากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันได้

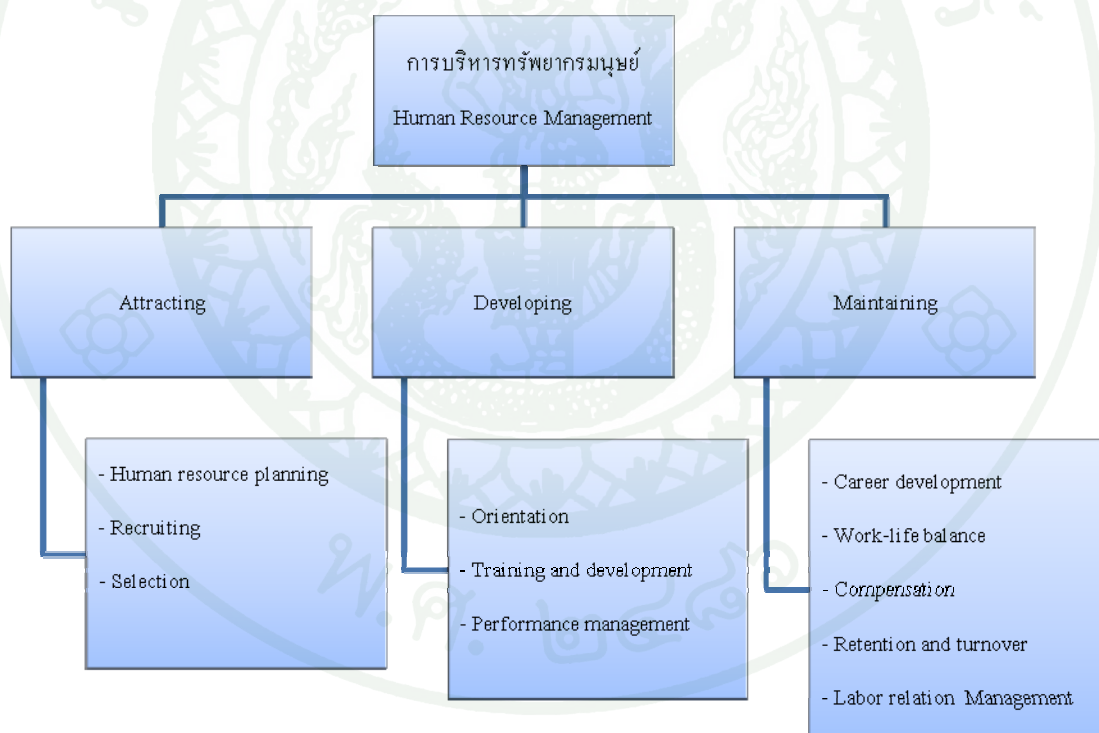
อุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเติบโตตามยุคสมัยที่เทคโนโลยีมีการ พัฒนามากยิ่งขึ้น แนวโน้มของการเจริญเติบโตสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างยังคงมีการเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่องเมื่อเทียบกับระยะเวลาที่ผ่านมาในอดีต แต่เรายังพึ่งบุคลากรต่างชาติในงานก่อสร้างที่ใช้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ปัญหาดังกล่าวมีวิธีในการแก้ไขปัญหาคือ การสนับสนุนตลอดจนการพัฒนา บุคลากรทุกระดับในการก่อสร้างเพื่อมาตรฐานที่ดีขึ้น (โชคชัย, 2547)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้มุ่งหมายไปที่ส่วนของบุคลากรใน ระดับองค์กร เช่น ผู้บริหารโครงการ วิศวกรโครงการ ที่มีการจ้างงานในระดับองค์กร ซึ่งในส่วน ของแรงงานหรือ ผู้รับเหมาช่วงนั้นไม่ได้นำมาพิจารณาเพราะไม่ได้อยู่ในระดับองค์กร ทั้งนี้สำหรับ ในประเทศไทยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในแง่ของการบริหารองค์กร เนื่องจาก ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงหรือปัญหาการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

เอาไว้ในองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อประโยชน์ และประสิทธิภาพที่ก่อเกิดแก่องค์กรก่อสร้างในประเทศไทย (วิชชัย, 2550)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ทางการบริหารที่สำคัญแขนงหนึ่งจัดการในส่วน ของบุคลากรในองค์กรให้สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือการทำให้บุคคล ในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อันประกอบไปด้วย กระบวนการต่างๆหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรไปจนถึงการออกจากองค์กร ทฤษฎีของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Schermerhorn, 2008) แสดงได้ดังภาพที่ 2

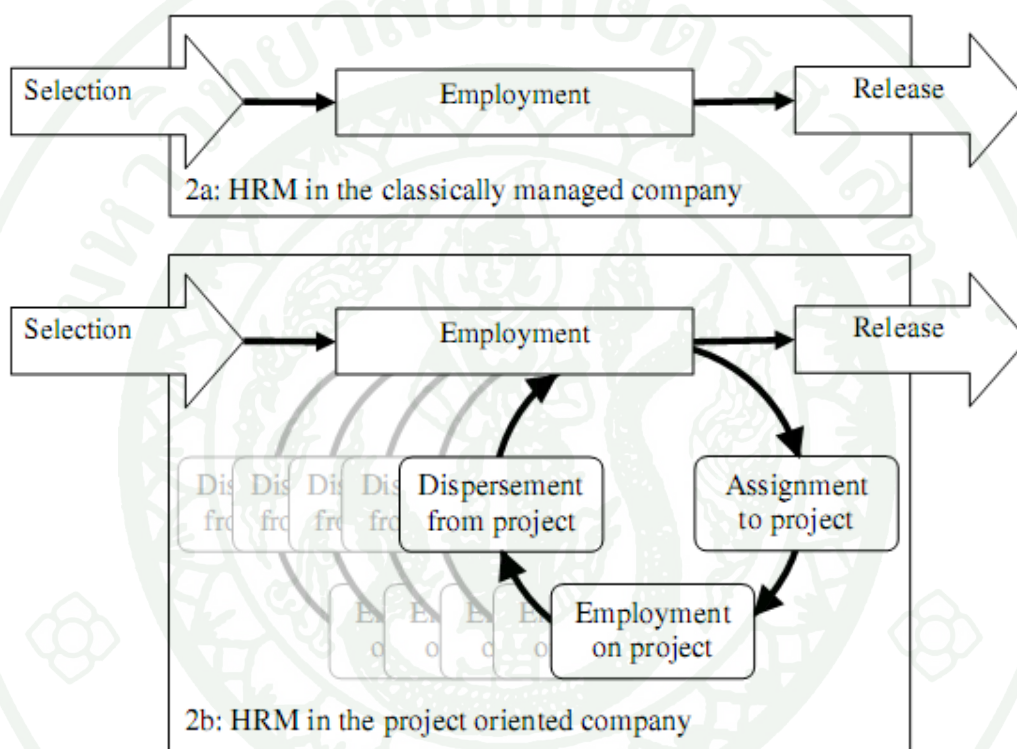


ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Schermerhorn (2008)

จากรูปแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหลัก 3 กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดึงดูด (Attracting) , การพัฒนา (Developing) , การคงไว้ (Maintaining) ซึ่งในแต่ละกระบวนการยังสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆได้อีก แต่รูปนี้เป็นลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป สำหรับองค์กรก่อสร้างมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างดังแสดงในภาพที่

3



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกติและองค์กรก่อสร้าง

ที่มา: Huemann *et al.* (2007)

จากภาพที่ 3 ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดของแต่ละกระบวนการที่จะอธิบายถึงลักษณะและความหมายได้ดังนี้

1. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าภายในองค์กร (Selection Human resource in organization)

Huemann *et al.* (2007) ได้กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญของกระบวนการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในองค์กรที่มีลักษณะเชิงโครงการว่า เป็นการคัดเลือกบุคคลากรที่ต้องมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมต่อลักษณะขององค์กรและโครงการ

Larraine and Cornelius (2001) ได้ระบุถึงความสำคัญสำหรับการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในองค์กรไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยมองถึงทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการในระยะยาว
2. สร้างแรงดึงดูดเพื่อที่จะรับสมัครบุคคลากรเข้าทำงานโดยจัดให้มีการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ โดยต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของตำแหน่งและหน้าที่ที่จะรับสมัครให้เป็นที่เรียบร้อย
3. เมื่อมีกระบวนการคัดเลือกเกิดขึ้นจะต้องมีการวางแผนและคำนึงถึงจุดเชื่อมต่อไปยังกระบวนการอื่นๆ
4. ประเมิน วิเคราะห์ ลักษณะบุคคลากรเพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการนี้ควรจะให้การให้ความสำคัญในการพิจารณา เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการต่างๆที่ตามมาจนไปถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งพบว่ามีส่วนต่อการประสบความสำเร็จในทางธุรกิจด้วย โดยเฉพาะองค์การก่อสร้างที่มีลักษณะเชิงโครงการมีช่วงระยะเวลาการคัดเลือกบุคคลากรที่สั้น จุดนี้จึงจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงการที่เกิดขึ้น

Taylor (2002) ระบุการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. ระบุและวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีความต้องการ
2. ออกแบบรายละเอียด ลักษณะของบุคคล วุฒิการศึกษา ประสบการณ์งาน
3. โฆษณาในตำแหน่งที่ขาดหายหรือตำแหน่งที่ต้องการ
4. กระบวนการคัดเลือกโดยการ สัมภาษณ์ ประเมิน และอื่นๆ
5. เลือกบุคคลากรที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
6. เข้าบรรจุในองค์กร

Pitzrick (2001) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าทำงานในองค์กรก่อสร้างว่า มีส่วนสำคัญที่ช่วยลดปัญหาการขาดแรงจูงใจให้บุคลากรอยู่ในองค์กร โดยมีหลักการว่าต้องทำให้บุคลากรที่เข้ามาในนั้นเข้าใจสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีความเหมาะสมและมีความพอใจ ซึ่งจะขจัดจุดเริ่มต้นของปัญหาอันจะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในองค์กรต่อไป

Atallah (2006) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรก่อสร้าง การจ้างคนเข้ามาทำงานและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรนั้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะต้องมีกระบวนการพิจารณาอย่างเป็นขั้นตอน เพราะหากองค์กรรับบุคคลเข้ามาทำงานที่ไม่ได้คุณภาพ บุคคลนั้นจะสร้างปัญหาให้เกิดในภายหน้าได้ เช่น บุคคลนั้นไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องมีกระบวนการอย่างชัดเจนดังต่อไปนี้

1. ระบุนคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ (Identify the Specific Staffing Need) ต้องมีการกำหนดรายละเอียดของบุคคลที่องค์กรต้องการใช้จ้างในองค์กรเสียก่อน ในที่นี้ยกตัวอย่างของการรับสมัครผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ดังนี้ “ ต้องการรับสมัครผู้จัดการโครงการที่มีประสบการณ์งาน 8 ถึง 10 ปี มีความสามารถในการทำงานด้านติดตามงาน ติดต่อกับลูกค้า ประสานงาน ประเมินราคา สั่งซื้อ ติดต่อสื่อสาร ความสามารถพิเศษคือ ทักษะทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ” ต้องชี้แจงรายละเอียดอย่างกว้างเพื่อที่จะเริ่มต้นหาบุคลากรที่องค์กรต้องการได้ง่ายขึ้น

2. การดึงดูดผู้สมัคร (Attract Well-Qualified Candidates) หลังจากที่มีการกำหนดบุคลากรที่องค์กรมีความต้องการแล้วต่อไปก็จะเป็นการโฆษณาหรือทำอะไรให้บุคลากรสนใจที่จะเข้ามาสมัครงานในองค์กร สรุปได้ดังนี้คือ

2.1 เลือจากบุคลากรของเราเอง อาจมีการฝึกฝนและทดสอบบุคลากรภายในขององค์กรแล้วแต่งตั้งในตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร

2.2 ติดต่อผ่านบุคคลภายนอก อาจเป็นคนที่รู้จักในวงการก่อสร้างหรือธุรกิจอื่น เพื่อนโดยองค์กรจะสามารถเลือกจากการสอบถามบุคคลภายนอกเหล่านี้

2.3 โฆษณาทางอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ โดยให้บุคคลได้มีโอกาสส่งใบสมัครพร้อมประวัติ ที่จะระบุความสามารถของบุคลากรว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง

2.4 ติดต่อเข้าไปในสถาบันการศึกษา อาจเข้าไปโฆษณาตามมหาวิทยาลัย หรือการรับเด็กนักศึกษาเข้ามาฝึกงาน และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นเมื่อนักศึกษาเหล่านี้จบการศึกษาก็อาจเป็นการสร้างแรงดึงดูดให้พวกเขาเข้ามาทำงานในองค์กรได้

2.5 การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรหรือบริษัทดูน่าเชื่อถือ จะช่วยสร้างแรงดึงดูดให้บุคลากรเข้ามาสมัครงาน

2.6 โฆษณาในหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารต่างๆ ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

2.7 ให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ

2.8 เปิดระบบทำงานแบบช่วงเวลา (Part-Time) ไประยะหนึ่งแล้วพิจารณาความสามารถของบุคลากรว่ามีคุณสมบัติเพียงพอหรือไม่

3. เลือกบุคลากรที่มีความสามารถ (Choose The Right Person) เป็นขั้นตอนการสัมภาษณ์ซึ่งผู้สัมภาษณ์นี้ต้องมีการเตรียมพร้อมที่ดีเช่น การเตรียมคำถาม การเช็คประวัติว่าเป็นความจริงหรือไม่ เป็นต้น มีการฟังระวังในเรื่องการสัมภาษณ์ถึงทักษะความสามารถเฉพาะทาง ต้องแน่ใจว่าบุคคลนั้นๆมีความสามารถตามที่องค์กรระบุอย่างครบถ้วน ผู้สัมภาษณ์หรือผู้ที่คัดเลือกต้องอธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้รับการคัดเลือกเข้าใจเพราะอาจจะสร้างความรู้สึกรังเกียจและประทับใจตั้งแต่กระบวนการสัมภาษณ์เลยก็เป็นได้

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรก่อสร้างในประเทศไทยเริ่มมีการนำมาพิจารณารเอาใจใส่มากขึ้นมากกว่าแต่ก่อน เช่น บางองค์กรมีการจัดทำทดสอบเพื่อรับสมัครบุคลากรที่เป็นระบบและเข้มงวดขึ้น ตัวอย่างเช่น การปฐมนิเทศผู้เข้าสมัครเพื่อให้ผู้เข้าสมัครได้รู้สึกละเอียดความดีกันโดยจะมีการพิจารณาถึงบุคลิก ลักษณะที่เหมาะสมกับงานเพื่อที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าสู่องค์กรจริงๆ แต่มักจะเกิดในบริษัทหรือองค์กรที่มีขนาดกลางไปจนถึงใหญ่

2. การจ้างงานในองค์กร (Employment in organization)

เป็นการจ้างทรัพยากรมนุษย์ทำงานในองค์กร เป็นกระบวนการที่ต่อจากการคัดเลือกบุคคลเข้าในองค์กร ในลักษณะขององค์กรก่อสร้างนั้นสามารถแตกย่อยเข้าไปในระดับของโครงการได้อีก ในที่นี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานศึกษาต่างๆเกี่ยวกับการจัดสรรบุคคลเข้าในองค์กรหลักดังต่อไปนี้

Sveiby (1997) กล่าวถึงความสำคัญที่จะสร้างงานในระยะยาวของบุคลากรในองค์กร ต้องมีการจัดสรรหน้าที่ที่เหมาะสมกับงานที่ทำเพราะความพอใจและความต้องการในหน้าที่การงานจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและเอาใจใส่กับงานที่ได้รับมอบหมาย

Gray (2001) กล่าวว่า สภาพสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา เช่น ลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่ไม่ถูกกดดันมากเกินไป การร่วมมือกันของบุคลากรในทีม ระหว่างทีมและนวัตกรรมต่างๆ ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร

ในองค์กรก่อสร้างซึ่งมีลักษณะขององค์กรเชิงโครงการนั้นนอกจากการจัดสรรงานในระดับองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังแตกย่อยลงไปสู่ระดับโครงการ ผู้วิจัยได้รวบรวมศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

3. การมอบหมายงานในโครงการ (Assignment on Project)

Huemann *et al.* (2006) กล่าวถึงกระบวนการมอบหมายงานสู่โครงการว่า จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีโครงการใหม่ๆขึ้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรหลัก แตกต่างกันที่อาจมีการแต่งตั้งบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้รับเหมาช่วง เข้ามาในโครงการหรือองค์กรชั่วคราว

กระบวนการมอบหมายงานในระดับโครงการอาจส่งผลต่อการรักษาความมั่นคงของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลัก ดังนั้นก่อนการมอบหมายงานต้องมีการเฟ้นหาบุคลากร มีการประเมินถึงศักยภาพที่บุคคลนั้นๆจะสามารถทำได้ โดยการระบุนอกมาเป็นปัญหาว่า โครงการมีความต้องการบุคลากรประเภทไหน ความเชี่ยวชาญทางด้านใด ประสบการณ์ทำงาน การประสานงานร่วมกับผู้รับเหมาก่อสร้างภายนอกองค์กร หากบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ได้ต้องการหรือขาดความรู้ที่จะนำไปปฏิบัติ จุดนี้จะก่อให้เกิดความเสี่ยงของการลาออกของบุคลากร

4. การจ้างงานในโครงการ (Employment on project)

Raiden *et al.* (2004) ได้กล่าวถึงหลักการของการจัดตั้งทีมของการทำงานในระดับโครงการต้องให้ความสำคัญมากที่สุด ภายใต้ระยะเวลาที่น้อยนิดสำหรับการจัดตั้งทีมเพื่อทำงานใน

ระดับโครงการนั้น สามารถสรุปออกมาได้เป็นวิธีการจัดตั้งทีมเพื่อทำงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายบริหารโครงการซึ่งเช่น ผู้บริหารโครงการ วิศวกรโครงการ ไว้ดังนี้คือ

1. บุคลากรที่สามารถหาได้ในขณะนั้น
2. ประสบการณ์ที่เคยทำงานมาก่อน ศักยภาพการทำงาน
3. การประสานงานกับลูกค้า บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรหรือโครงการ
4. เคยผ่านการอบรมหน้าที่เฉพาะทางแล้วก่อนแล้ว
5. ลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น ความทะเยอทะยาน วิสัยทัศน์
6. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานที่กระทำ

Tuner (1999) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในโครงการ น่าจะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและเข้าใจกันมากที่สุด เนื่องจากมองเห็นได้ชัด และยังเป็นกระบวนการที่บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานของแต่ละคน เป็นตัวแปรสำคัญในการสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ และเติบโตทางหน้าที่การงานไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ผู้บริหารโครงการ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ ผู้บริหารองค์กร

สำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย การทำงานในระดับองค์กรและโครงการนั้น ส่วนมากยังคงใช้ระบบแบบพี่สอนน้อง กล่าวคือ เมื่อวิศวกรจบใหม่เข้าไปทำงานซึ่งไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนหรืออาจมีบ้างเล็กน้อย ย่อมจำเป็นต้องทราบถึงระบบการทำงาน ขององค์กรนั้นๆ ผู้ที่จะแนะนำ ให้ความรู้ในจุดนี้มักจะเป็น รุ่นพี่หรือบุคลากรที่มีส่วนในงาน ทางด้านนี้ที่ได้ทำงานมาเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว สิ่งนี้สำคัญเพราะในประเทศไทยอัตราการ ลาออกจากงานสูงจากเหตุผลหลายประการ เช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดี การไม่สอนงาน สอนงานแบบ ไม่จริงใจ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นที่ลดถอยได้ในระยะยาว

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจ้างงาน (Employment) สามารถแบ่งได้อีกสองระดับคือ ระดับองค์กรและระดับโครงการดังต่อไปนี้

Taylor (2002) ได้แบ่งจำแนกระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน สำหรับองค์การก่อสร้างได้ 2 ประเภท คือ

1. การบริหารประสิทธิภาพการทำงาน

1.1 การประเมินงาน การตีมูลค่าของประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์

1.2 ผลตอบรับจากการทำงาน การมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ

2. การบริหารหน้าที่การทำงาน ได้แก่ สนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพให้มีระบบ และแบบแผน

6. การประเมิน (Appraisal)

Raiden *et al.* (2004) กล่าวถึงกระบวนการประเมินบุคลากรในองค์กรและโครงการไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ผลตอบแทน เช่น โบนัส หรือการขึ้นเงินเดือน โดยในปัจจุบันมีลักษณะของการประเมินการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

Jain (2008) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ในระยะยาวขององค์กรไว้ดังนี้

1. ผลตอบรับของประสิทธิภาพงานที่ทำ (Feedback)
2. การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
3. ความพอใจของลูกค้าหรือผู้จ้าง (Customer Satisfaction)
4. การพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร (Career Development)

Atallah (2006) เมื่อมีการจ้างบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรย่อมต้องมีการประเมินงานขึ้น แต่ในช่วงเริ่มแรกเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน การประเมินเบื้องต้นสามารถทำได้โดย การสังเกต พฤติกรรม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในกรณีที่องค์กรเริ่มมีนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า ต้องมีการสร้างระบบการประเมินทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมี

ประสิทธิภาพ โดยในการมอบหมายงานให้บุคคลหนึ่งๆทำนั้นต้องระบุไปให้ชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่ที่ต้องทำคืออะไร ทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำให้ออกมารูปแบบไหน ต้องมีการติดตามงานกับบุคลากรเป็นระยะๆ โดยการเรียกเข้ามาคุย การประชุม นำเอาผลงานที่ทำได้มาเทียบกับระยะเวลาของงานที่เสร็จสิ้น ณ ช่วงเวลาของแผนงานนั้นๆ ในลักษณะของแบบประเมินอาจทำเป็นเอกสารหรือเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศก็ได้

สุนทร (2540) กล่าวถึงกระบวนการประเมินทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

1. การสังเกต (Observation)
2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
3. การปรึกษาหารือ (Consultation)
4. การสัมภาษณ์ (Interview)
5. การทดสอบ (Test)
6. การวิเคราะห์และเขียนรายงานบันทึก (Analysis of report and records)
7. การตรวจสอบตัวอย่างงาน (Review of work samples)
8. การทำรายการตรวจสอบ (Checklist)

ในประเทศไทยขั้นตอนการประเมินและติดตามผลนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นเดียวกันสำหรับประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่กำลังพัฒนานั้น มีคุณภาพของงานก่อสร้างที่น้อยประเทศที่พัฒนาแล้ว นอกจากนั้นยังต้องเผชิญกับการขาดแคลนงบประมาณเพื่อติดตามและประเมินผลงาน จึงมีการเลือกเอาบางโครงการเท่านั้นในการติดตามและประเมินบุคลากร ในปัจจุบันบางองค์กรก่อสร้างได้นำเอาวิธีต่างๆมาช่วยในการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรเช่น การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator – KPI) ระบบตรวจสอบคุณภาพต่าง ซึ่งมีหลายๆองค์กรนำเอามาใช้เพราะเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรในองค์กรกันมากขึ้น

7. การให้รางวัล (Reward)

Raiden *et al.* (2004) กล่าวว่าในลักษณะของการให้ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนหรือการขึ้นเงินเดือนนั้นเป็นเหตุผลสำคัญสำหรับการที่บุคลากรจะเลือกอยู่ในองค์กรหรือออกจากองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มคัดเลือกเข้าทำงาน บุคลากรมีความจำเป็นที่จะทราบ

อัตราค่าจ้างที่ตัวเองต้องการหรือที่องค์กรเสนอ ซึ่งหากได้อัตราที่ไม่เป็นที่พอใจ จะนำไปสู่จุดเริ่มต้นของปัญหาต่างๆภายในภายภาคหน้าต่อไป

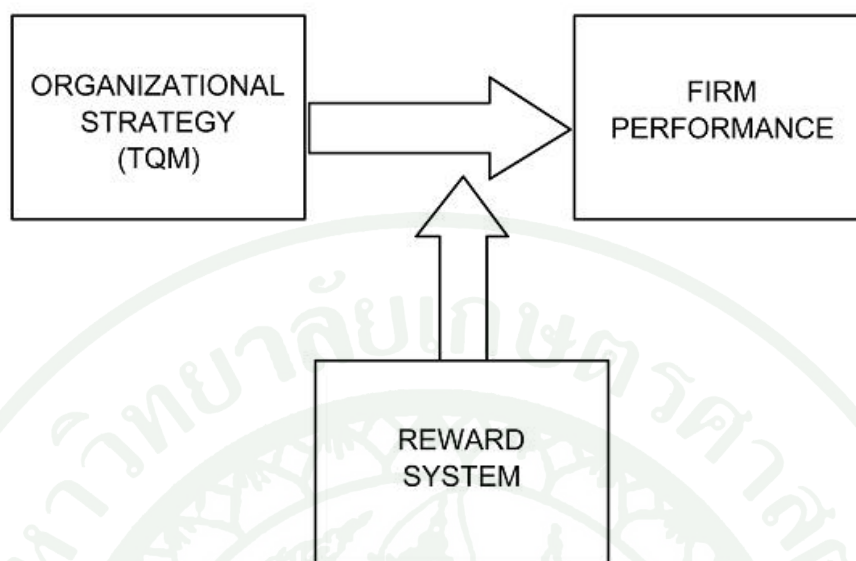
Lawler (2003) กล่าวว่า การให้รางวัลตอบแทนคือการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร ในองค์กรและพัฒนาไปสู่การทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรเอาใจใส่ที่จะเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆในองค์กรมากขึ้น

Kerrin and Oliver (2002) ได้จำแนกลักษณะรางวัลตามปัจจัยและการเลือกวิธีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรในองค์กร ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทของรางวัลและลักษณะวิธีการให้รางวัล

ปัจจัยของรางวัล	วิธีและทางเลือกในการให้รางวัล
1. ผู้รับรางวัล	เฉพาะตัวบุคลากร (Individual) ทีมหรือเป็นกลุ่ม (Collective)
2. ชนิดของรางวัล	เงิน (Financial) ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial)
3. ขนาดปริมาณ	จำนวนมาก (Large) จำนวนน้อย (Small)
4. ความถี่ของการให้รางวัล	สม่ำเสมอ (Regularly) บางโอกาส (Occasionally)

ที่มา: Kerrin and Oliver (2002)



ภาพที่ 5 แบบจำลองอิทธิพลของรางวัลต่อประสิทธิภาพองค์กรระยะยาว

ที่มา: Allen and Kilmann (2001)

Allen and Kilmann (2001) กล่าวถึงอิทธิพลของรางวัลว่าเป็นตัวสำคัญที่จะสามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคงในระยะยาว จากสร้างแบบจำลองดังภาพที่ 5

Atallah (2006) จริงๆแล้วกระบวนการนี้ต้องมีการเริ่มคิดตั้งแต่ก่อนจะมิ้น โฆษณารับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะต้องทราบเสียก่อนว่าระดับของรางวัลหรือผลตอบแทนนั้น ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร ระดับของประสบการณ์ อัตราเงินเดือนเหล่านี้สามารถที่จะกำหนดตามมาตรฐานตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากเรื่องของเงิน โบนัส เรื่องของสวัสดิการก็มีความจำเป็น เช่น ประกันสุขภาพ เบี้ยเงินเมื่อต้องออกจากองค์กร สิ่งเหล่านี้จะสร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าไว้ให้องค์กรได้ แต่ในปัจจุบันองค์กรก่อสร้างที่มีการแข่งขันกันสูง จะเห็นได้ว่าอัตราเงินเดือนใกล้เคียงกัน องค์กรอาจมีการเปรียบเทียบจากองค์กรคู่แข่งโดยเพิ่มอัตราเงินเดือนให้สูงกว่าองค์กรคู่แข่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจได้อีกระดับหนึ่ง

Cacioppe (1999) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง รางวัลที่ผลในแรงจูงใจสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรและอยู่ในองค์กรอย่างมั่นคง ไว้ 2 ประเภทดังนี้

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)

1.1 การขึ้นเงินเดือน เป็นปัจจัยที่ไม่มีอาจไม่สร้างความไม่พึงพอใจมากนักแต่ถ้ามีการเพิ่มขึ้นจะสร้างความพอใจกับบุคลากรอย่างมาก

1.2 โบนัส ขึ้นอยู่กับความถี่ขอโบนัสและปริมาณเงิน เป็นสิ่งที่บุคลากรในงานก่อสร้างสนใจจะรู้ในขั้นตอนการสมัครงาน

1.3 สวัสดิการ เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกว่าจะมีความปลอดภัยและอยากจะอยู่ในองค์กร

1.4 การเลื่อนตำแหน่ง หากมีการเลื่อนตำแหน่งจะเกิดความท้าทายทำให้บุคลากรมีความต้องการอยากจะทำงาน

1.5 สัญลักษณ์ทางฐานะ เป็นสิ่งที่จะสร้างความภาคภูมิใจให้ วิศวกรเมื่อทำงานประสบความสำเร็จในโครงการจะมีความภูมิใจกับสิ่งที่ตัวเองได้ทำอย่างมาก

1.6 รางวัลพิเศษและใบรับรอง เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลรู้สึกพอใจเป็นอย่างมากแต่หากไม่มีก็จะไม่สร้างความไม่พึงพอใจอะไร

2. รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards)

2.1 การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจอย่างมากให้บุคคลอยู่ในองค์กรต่อไป

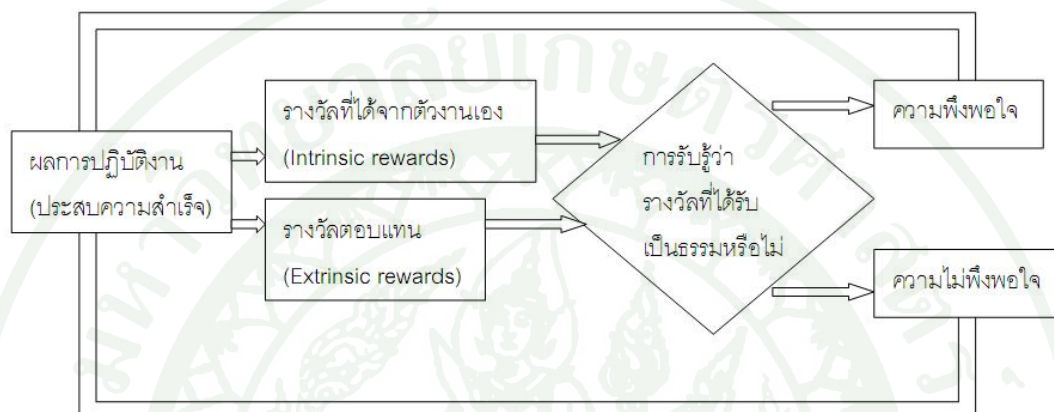
2.2 การได้ทำงานที่ท้าทาย บุคลากรในงานก่อสร้างชอบที่จะได้ทำงานในโครงการที่พิเศษ โครงการที่ไม่ธรรมดาทั่วไปมากกว่าโครงการก่อสร้างธรรมดาปกติ

2.3 การได้มีส่วนร่วม ปัจจัยนี้หากในองค์กรขาดหายไปจะสร้างความเบื่อหน่ายจนทำให้บุคลากรออกจากองค์กรไปในที่สุด

2.4 การเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ ชีวิตการทำงานและชีวิตจริงต้องมีความสมดุลซึ่งกันและกันจะสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสูง

2.5 ความสำเร็จในการทำงาน เป็นความพึงพอใจสูงสุดของบุคคลากรหลังจากได้รับความพึงพอใจมาทุกอย่างที่ได้กล่าวแล้ว

2.6 ความอิสระในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้ผลผลิตงานที่ได้ออกมามีประสิทธิภาพสูง



ภาพที่ 6 กระบวนการมอบรางวัลที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร

ที่มา: วल्ली (2546)

วल्ली (2546) ภาพข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติงานและความพอใจของผลตอบแทนที่ได้รับ รวมไปถึงการรับรู้ผลตอบแทนทั้งชนิดภายในและภายนอกดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยรางวัลผลตอบแทนภายในนั้นคือการได้รับการยอมรับของบุคลากรอื่นในองค์กร การทำงานที่มีความท้าทายและทักษะความสามารถ ส่วนรางวัลผลตอบแทนภายนอก เช่น ผลตอบแทนที่เป็นเงิน การเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและการมอบเกียรติบัตรอย่างเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับกับผลของการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อมีผลปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดีกว่า จากนั้นจะเป็นขั้นตอนของการรับรู้ถึงความเสมอภาคของผลตอบแทน “ตราบเท่าที่รางวัลตอบแทนภายนอกเหล่านี้ยังถูกรับรู้ว่ามีเสมอภาคแล้ว ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะได้รับการตอบสนองความพอใจมากกว่า เมื่อผลการปฏิบัติงานนำไปสู่รางวัลตอบแทนภายนอก ก่อให้เกิดการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำ ผลการปฏิบัติงานและความพอใจจะมีความเกี่ยวพันกันในทางบวก รางวัลตอบแทนภายนอกโดยปกติจะเกี่ยวพันกับผลปฏิบัติงานน้อยกว่ารางวัลตอบแทนภายใน ” ทั้งนี้เนื่องจากผลตอบแทนภายนอกจะถูกดำเนินการ

โดยองค์กรและผลตอบแทนภายในจะถูกดำเนินการโดยตัวของบุคลากรเอง เมื่อผลปฏิบัติที่นำไปสู่ผลตอบแทนที่เสมอภาคแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจกับบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น

สำหรับระบบรางวัลในองค์กรก่อสร้างในประเทศไทยนั้น ยังคงใช้วิธีการแบบเดิมๆ คือ การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส การจัดสัมมนา ภายใต้งุดมุ่งหมายหลักๆ 3 อย่างคือ

1. กระตุ้นความเป็นสมาชิก มีจุดประสงค์คือ การดึงดูดพนักงานให้เข้ามาสมัครในองค์กร และการรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้ทำงานในองค์กรระยะยาว
2. การให้รางวัลเพื่อให้ทำงาน ลักษณะนี้จะช่วยสร้างความรับผิดชอบได้ เพราะจากการวิจัยที่ผ่านมา การที่บุคลากรขาดงานหรือเข้างานสายประจำอันเนื่องมาจากการไม่ค่อยพอใจในงานที่ได้รับ รางวัลจะช่วยให้บุคลากรเอาใจใส่กับงานมากขึ้น
3. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบว่า หากผลงานที่ออกมาดีมีประสิทธิภาพพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนที่ดีเช่นเดียวกัน

8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

Atallah (2006) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคลเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กร ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับองค์กรทุกอย่างองค์กรในองค์กรก่อสร้างก็เช่นเดียวกัน อาจมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อที่จะทำให้องค์กรไม่เกิดความล่าช้าหลังกว่าองค์กรคู่แข่งที่มีอยู่มากมาย จากการศึกษาสรุปวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในเชิงปฏิบัติได้ดังนี้

1. ฝึกฝนจากงานที่กระทำ (On-The-Job Training) เป็นการเรียนรู้งานโดยให้บุคลากรดำเนินงานที่ไม่เคยสัมผัสมาก่อน ทำให้เกิดการรับรู้และซึมซับไปโดยปริยาย
2. ฝึกฝนจากภายในองค์กร (In-House Training) การเรียนรู้จากบุคลากรต่างๆภายในองค์กร วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีและประหยัดค่าใช้จ่ายได้ระดับหนึ่ง เช่น การถามรุ่นพี่ที่ทำงานงานมาก่อน การปรึกษากับผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าทีม การพูดคุยกับบุคคลที่ทำหน้าที่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิ ฝ่ายบัญชี ตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น
3. สร้างระบบการฝึกฝนขึ้นมาในองค์กร เป็นวิธีที่ต้องมีการลงทุนทางการเงิน ทำได้หลายวิธีคือ

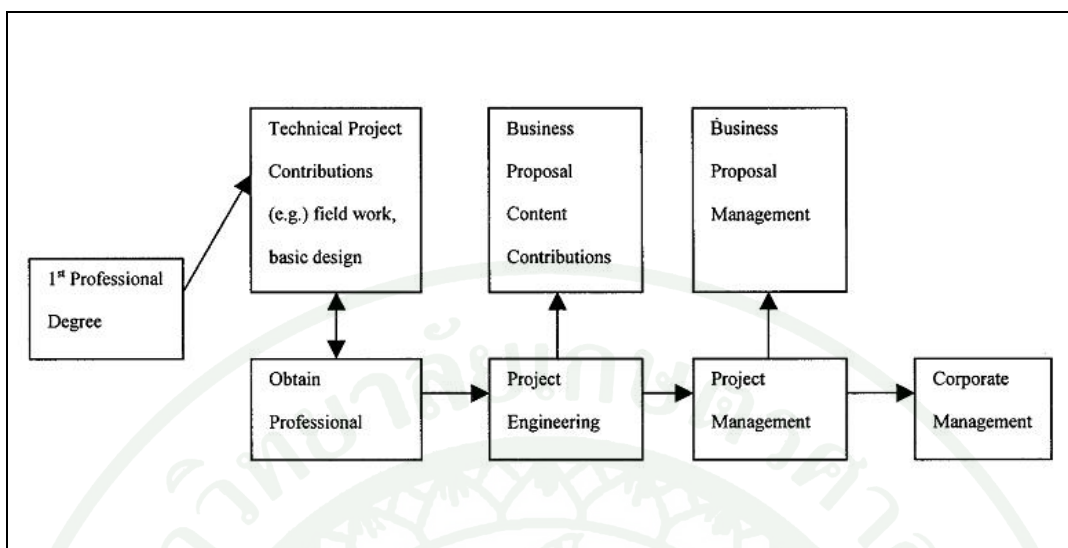
- 3.1 แบบเป็นทางการ มีแบบแผน กำหนดเวลา สัญญาในการพัฒนาบุคลากรชัดเจน
- 3.2 การดูงานในองค์กรอื่นๆ
- 3.3 ใช้โปรแกรมของบริษัทเพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝน
- 3.4 การส่งเสริมการศึกษา เมื่อบุคลากรได้ทำงานในระยะหนึ่ง องค์กรอาจส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนาองค์กร

4. จัดทำฐานข้อมูลหรือห้องสมุดขององค์กร เป็นการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์จากโครงการก่อสร้างที่เคยทำในอดีตที่ผ่านมา นำมารวบรวมเก็บเป็นไฟล์ในฐานข้อมูลสารสนเทศ หรือเป็นเอกสารที่มีการจัดเรียงเรียงเป็นระบบง่ายต่อการที่จะศึกษาหาความรู้

เฉลิมพล (2544) อธิบายถึงความหมายของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญและความสามารถให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร

วิน (2537) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้หลายวิธีดังนี้

- 1. การปฐมนิเทศ เป็นการสร้างความคุ้นเคยและสร้างจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 2. การสอนงาน ช่วยให้บุคลากรมีประสบการณ์งาน อาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่ม
- 3. ศึกษาดูงาน เพื่อให้เห็นขั้นตอนใหม่ๆวิธีการของการทำงานแพร่หลายขึ้น
- 4. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรได้รับแนวความคิดใหม่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาองค์กรต่อไป
- 5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้เรียนรู้ขณะทำงาน รู้ขั้นตอนปฏิบัติที่ดี
- 6. การหมุนเวียน ใช้บุคลากรเกิดการรับรู้องค์ความรู้ของงาน ณ ตำแหน่งและบทบาทต่างๆ



ภาพที่ 7 ลักษณะตัวอย่างความก้าวหน้าของหน้าที่การงานของวิศวกรโยธา

ที่มา: Diloreto (2002)

Diloreto (2002) ได้แสดงให้เห็นการพัฒนาการทำงานของวิศวกร ตั้งแต่ จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ทำงานในตำแหน่งปฏิบัติการ ทำงานในตำแหน่งบริหารโครงการ ไปจนกระทั่งถึงทำงานในฝ่ายบริหารระดับสูง โดยศึกษาข้อมูลเหล่านี้จาก องค์กรขนาดใหญ่ มหาวิทยาลัย องค์กรทหาร ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างโดยแสดงเป็นโมเดลกระบวนการดังภาพที่ 7

รัชชัย (2550) ในฐานะผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ในประเทศไทยได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อขจัดปัญหาบุคลากรขาดแคลนและการถูกดึงตัวจากองค์กรอื่น โดยการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรไว้ดังนี้ คือ การอบรมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติทั้งงานในส่วน ofสำนักงานและงานสนาม โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ในการฝึกอบรมโดยเฉพาะและมีการให้เงินเดือนสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญในจุดนี้มากเพื่อขจัดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่มากขึ้น

9. การแยกตัวจากโครงการ (Dispersement From The Project)

Huemann *et al.* (2007) กล่าวว่าถึงกระบวนการนี้ว่าเป็นกระบวนการที่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกันมากนักโดยให้นิยามไว้ว่า การแยกตัวของทรัพยากรมนุษย์ออกจากโครงการ ไปในทิศทางต่างๆกันดังนี้

1. เริ่มงานที่ได้รับมอบหมายในโครงการใหม่ทันที
2. รอโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตและการคัดเลือกเข้าสู่โครงการที่เหมาะสม
3. วางงานเมื่ออยู่ในภาวะขาดแคลนงานในมือ

กระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นจุดที่ทรัพยากรมนุษย์มักตัดสินใจที่จะอยู่ภายใต้องค์กรต่อไปหรือออกจากองค์กรไปสู่องค์กรอื่นๆอันเนื่องมาจากเหตุผลหลายอย่าง เช่น การอยู่เฉยๆรอานซึ่งอาจทำให้นักบุคลากรคิดว่าไม่มีการพัฒนาศักยภาพของตน เป็นต้น ในกรณีซึ่งไม่มีโครงการก่อสร้างเกิดขึ้นนี้ สามารถมีหลักปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้คือ

1. วางงาน อยู่เฉยๆ
2. ไปร่วมงานกับบุคลากรอื่นๆ เช่น การอาสาช่วยงาน ดูงาน
3. เข้าสู่ศูนย์กลางองค์กรหลัก ออฟฟิศใหญ่ เพื่อศึกษาความรู้เฉพาะทางต่างๆ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการนี้อาจมีการประเมิน วิเคราะห์ เช่น การสัมภาษณ์ประสบการณ์งาน ความรู้ที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่ทำแก่องค์กร เพื่อที่จะเป็นตัวตัดสินว่า บุคลากรนี้มีคุณสมบัติพอที่จะทำงานภายใต้องค์กรต่อไปอีกหรือไม่ หรืออาจจะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเก็บเกี่ยว ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อไปในอนาคต

10. การออกจากองค์กร (Release From Organization)

Huemann *et al.* (2007) กล่าวว่ากระบวนการออกจากองค์กรนี้จะป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักๆที่จะพิจารณาให้บุคลากรอยู่หรือออกจากองค์กร คือ

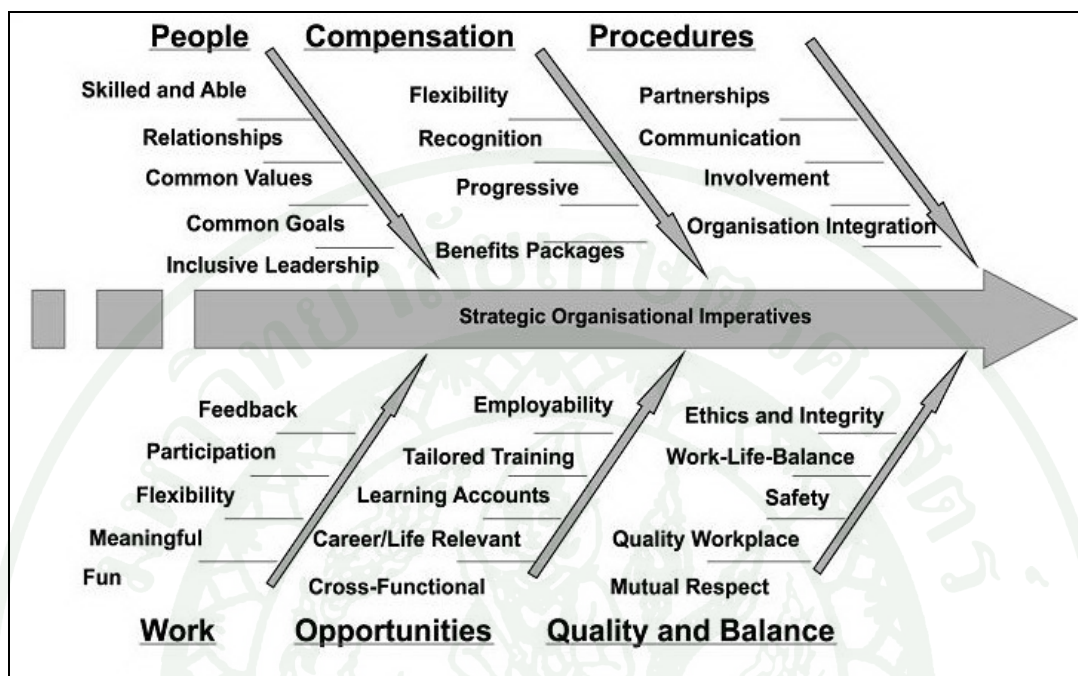
1. การเรียนรู้ของบุคลากรว่ามีการเก็บเกี่ยวความรู้และมีการพัฒนาตัวเองอย่างไร
2. การประเมินผลความน่าพอใจของประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

Huxtable and Cheddie (2002) ได้อธิบายถึงลักษณะของการออกจากองค์กรไว้ดังนี้

1. การออก จากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การจ้างออก การไล่ออก ปลดอายุการทำงาน ภาวะทรัพยากรมนุษย์มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เศรษฐกิจ
2. การออกจากองค์กรโดยความตั้งใจของบุคลากรเอง เช่น การลาออกด้วยตนเอง

ในกระบวนการนี้ในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างจะต้องมีการนำเอาประเด็นและสาระสำคัญของการออกจากองค์กรของบุคลากรไปพิจารณาว่าควรมีการปรับปรุงในจุดใดอะไรเป็นข้อดีและข้อเสียในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่สู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 8 หกปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุคสมัยปัจจุบัน

ที่มา: Jorgensen (2005)

จากรูปภาพที่ 8 เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลักๆ 6 ประการซึ่งนำมาพิจารณาเป็น ยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างให้แกระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พัฒนายิ่งขึ้นและสอดคล้องกับ ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีอย่างสูง ซึ่งปัจจัยบางตัวในข้างต้นนี้ยังไม่เคยนำมา พิจารณาในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างแบบดั้งเดิมที่เคยทำมา (Jorgensen, 2005) และได้กล่าวถึงลักษณะความหมายของปัจจัยทั้ง 6 ประการดังกล่าวไว้ดังนี้

1. มนุษย์ (People)

จากการศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ในเรื่องของมนุษย์ได้ ดังต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหาร ลักษณะการบริหารจัดการที่เป็นแบบสั่งงานโดยตรงจากอำนาจของผู้บริหารที่สูงกว่า การสั่งงานหรือมอบหมายงานโดยใช้อำนาจจากฝ่ายบริหารโดยตรง ควรปรับเปลี่ยนให้มีลักษณะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจ เช่น การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน การเป็นผู้คอยให้การสนับสนุน เป็นผู้สอนงานที่ดี เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี และเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Rees (2007) กล่าวว่าผู้บริหารที่จะมีทักษะความสามารถในการที่จะสนับสนุนพนักงานในองค์กร ต้องมีความเอาใจใส่ต่อบุคลากร เช่น การรับฟังปัญหาของบุคลากร จัดการช่องว่างต่างๆที่ทำให้เกิดปัญหา สามารถอธิบายให้บุคลากรเกิดความเข้าใจสำหรับเรื่องต่างๆในการทำงาน มากกว่าการที่จะให้บุคลากรแก้ปัญหาตนเองซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังได้

Davis (2007) กล่าวว่า บทบาทสำคัญในการเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่พนักงานของผู้บริหาร ต้องประกอบด้วย 2 ส่วนดังต่อไปนี้

1. บทบาทสนับสนุน ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่สุ่ม สร้างความน่าเชื่อถือแก่พนักงานได้ มีความจริงใจ และสุภาพเรียบร้อย
2. บทบาทการเป็นตัวอย่าง ผู้บริหารต้องสามารถสะท้อนให้พนักงานเห็นในสิ่งที่ดีเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานอยากนำไปทำเป็นแบบอย่างอยู่อย่างสม่ำเสมอ

Stead (1997) กล่าวว่าทักษะความสามารถในการเป็นผู้สอนที่ดีมีความสำคัญต่อการทำงานในระดับบริหาร เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้ไปสู่พนักงาน และเป็นจุดเริ่มต้นให้เกินการกระจายความรู้ อันนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์กรได้ต่อไป

1.2 การฝึกฝนและพัฒนาศักยภาพทางด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือในการทำงาน การประสานงานระหว่างบุคคลหรือทีมงาน และทักษะด้านมนุษย (Human skill)

Plant and Baroudi (2008) กล่าวว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร ทักษะสำคัญของมนุษย์มี 2 อย่าง คือ ทักษะมนุษย์ (Human skill) และ ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) แต่ทักษะที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการงานคือ ทักษะมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย

การสื่อสาร การสร้างทีม ความเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทักษะด้านนี้ไม่ค่อยได้รับการตระหนักในองค์กรก่อสร้าง แต่ในความเป็นจริงแล้วมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จึงต้องพิจารณานำไปใช้ควบคู่ไปกับทักษะทางเทคนิค ซึ่งทักษะมนุษย์นี้สามารถศึกษาได้ตั้งแต่สถาบันศึกษาไปจนถึงการทำงาน

Inman et al. (2007) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการสำรวจวิจัยพบว่า ปัจจุบัน การสื่อสารในองค์กรยังขาดความมีประสิทธิภาพอยู่หลายอย่าง เช่น การรับฟัง ระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร การรับรู้จากการสื่อสาร การปิดกั้นการสื่อสารอันเนื่องมาจากปัญหาระหว่างบุคคล ความไม่ชัดเจนของการสื่อสารจำพวก เอกสาร ลักษณะของระบบการสื่อสารดังกล่าวมานี้ต้องมีการพิจารณาเพื่อพัฒนาให้มากขึ้นในองค์กร

1.3 การผลักดันแนวความคิดของผู้บริหารเรื่องโครงสร้างองค์กร กระบวนการในองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว

Hager (2004) การเรียนรู้ระยะยาวมีลักษณะเป็นรูปธรรมหากแต่สามารถสร้างขึ้นโดยมีจุดเริ่มต้นจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน การเรียนรู้จากบรรยากาศในองค์กร ซึ่งหากมองในระยะสั้นอาจไม่เห็นประสิทธิผลที่เกิดขึ้น แต่ในทางระยะยาว จะก่อให้เกิดผลประโยชน์และประสิทธิภาพอย่างสูงในสำหรับองค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะไม่ได้ให้ความสำคัญ ลักษณะการเรียนรู้ส่วนใหญ่ มักจะเป็นแบบเชิงเดี่ยว ไม่ค่อยมีการแชร์ความรู้ต่อกันและกัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ผิด องค์กรต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว เพื่อ สร้างความมั่นคงและศักยภาพในองค์กรต่อไป

1.4 ลักษณะบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่มีความเชื่อถือไว้นับถือใจกันและกัน การเคารพรับฟังความเห็น การยอมรับกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทีมงานและผู้บังคับบัญชา

Egge (1999) กล่าวว่าในองค์กรที่มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยี ต้องมีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ดีซึ่งจะส่งผลไปยังคุณภาพของงานที่ทำ เช่น การเคารพซึ่งกันและกัน การยอมรับและเชื่อถือกันในการทำงานเป็นต้น การฝึกฝนให้บุคลากรมีทักษะทางด้านนี้ สามารถทำได้ตั้งแต่ การรับบุคลากร การบรรจุบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เมื่อสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานได้แล้ว จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

2. ผลตอบแทน (Compensation)

2.1 การให้รางวัลและการให้การยอมรับ เป็นรางวัลที่เป็นลักษณะรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ซึ่งกระบวนการนี้มีความสำคัญเนื่องจากสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ระดับการทำงานของแต่ละบุคลากร ชนิดของรางวัล ลักษณะของทีมงาน ลักษณะองค์กรที่เป็นของรัฐหรือของเอกชน วัฒนธรรมองค์กรนั้น (Cacioppe 1999)

	Extrinsic				Intrinsic	
	Money/prizes/gifts		Recognition/awards		Developmental/empowering work	
Individual focus	M1	Individual bonus (project completion)	R1	Employee of the month/year	D1	Promotion
	M2	Stock grants	R2	Non-cash awards	D2	Exciting/special projects
	M3	"Skill-based" pay	R3	Performance appraisal ratings	R3	Development path
	M4	Gainsharing	R4	Thank you and Post-Its	D4	Resource budget control (up to a \$ limit)
	M5	Targeted total cash	R5	Represent company outside	D5	10 per cent time award
	M6	Special individual increase	R6	Equipment and office furnishings	D6	Dual ladder
	M7	Non-discretionary incentive (beginning of project)	R7	Customer visits	D7	High priority interfunction team
	M8	Team-focused merit pay	R8	Search awards		
	M9	Team spot bonus	R9	Written recognition		
	M10	Team goal sharing	R10	Public recognition		
			R11	Praise		
			R12	Feedback		
			R13	New product application forum		
			R14	Study assistance		
			R15	Technology forum		
			R16	Conference attendance		
			R17	Technology over-the-wall award		
			R18	Hall of fame		
			R19	Team-building event		
			R20	Team attention		
			R21	Team customer showcase		
			R22	Team technical contribution		
			R23	Team process contribution		
			R24	Team sponsorship		
			R25	Benchmarking tours		
			R26	Team celebration		
Team focus			R27	"Stop in" management		

ภาพที่ 9 ลักษณะของรางวัลทั้งแบบแต่ละบุคคลและทีม

ที่มา: Coli (1997)

Colli (1997) ได้แบ่งชนิดของรางวัลได้ 2 ชนิด คือ รางวัลภายในและรางวัลภายนอก ดังภาพที่ 9 โดยจุดประสงค์หลักๆของการให้รางวัลมี 4 ประการดังนี้คือ

1. ทางตรง รางวัลช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจและเข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรมีการกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น
2. ทางสนับสนุน รางวัลช่วยให้บุคลากร พัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
3. ทางเสริม รางวัลทำให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น
4. ทางชื่อเสียง รางวัลทำให้บุคลากรนั้นๆ เป็นที่ยอมรับและรู้จัก ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรอื่นมีความต้องการนำไปเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2.2 แนวคิดของนวัตกรรมการให้รางวัลแบบใหม่ๆ เนื่องจากยุคสมัยปัจจุบัน สังคมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต่างๆต้องปรับตัวเข้าสู่นวัตกรรมใหม่ๆ จึงต้องมีการออกแบบรางวัลแก่บุคลากร และต้องมีการพิจารณาโดยมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของบุคลากรมากขึ้นเช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ทักษะคติ การปรับตัวเข้ากับสังคม ผลตอบรับเมื่อได้รับรางวัล พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นหลักสำคัญสำหรับการออกแบบระบบรางวัล อันจะนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จากงานวิจัยเกี่ยวกับรางวัลพบว่า รางวัลภายในมักจะสร้างแรงจูงใจมากกว่ารางวัลภายนอก การที่จะออกแบบทำให้ระบบรางวัลทั้งสองแบบนี้สร้างผลอย่างสมดุลนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายว่าจะออกแบบระบบอย่างไรให้รางวัลภายนอกเข้ามามีบทบาทเท่าเทียมกับรางวัลภายใน สามารถสรุปออกเป็นข้อควรพิจารณาไว้ดังนี้ (Leavitt, 2002)

1. การใช้เงินเป็นตัวกระตุ้นมากเกินไป
2. ความยุ่งยากและสับสนในระบบการให้รางวัล
3. ความรู้สึกไม่พอใจสำหรับบุคลากรที่ได้รับรางวัล
4. การปรับลดหรือเพิ่ม ปริมาณของรางวัล ต้องมีเหตุผลและรอบคอบ

Covey (1994) กล่าวถึงนวัตกรรมของรางวัลสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ทำงานระดับบริหาร ต้องพิจารณาเพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กร มีหลักดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น
2. รางวัลแบบใดจะสร้างประสิทธิภาพมากที่สุด
3. การประเมินหรือตัวชี้วัดว่าเมื่อมีระบบการให้รางวัลแล้วเกิดผลอย่างไร
4. งบประมาณที่ใช้ในระบบการให้รางวัล
5. ความยุติธรรมแต่ละระดับของบุคลากรที่ได้รับรางวัล
6. เมื่อทีมหรือบุคคลทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ควรทำอย่างไร

Mayer (2008) กล่าวว่า การที่องค์กรจะสร้างระบบการให้รางวัลสมัยใหม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะต่างๆขององค์กร เช่น กฎข้อบังคับในองค์กร ผู้นำองค์กร นโยบายด้านการพัฒนาองค์กร และต้นทุน ซึ่งจากการสำรวจวิจัยสามารถสรุปแนวทางการออกแบบระบบรางวัลสมัยใหม่ได้ดังนี้

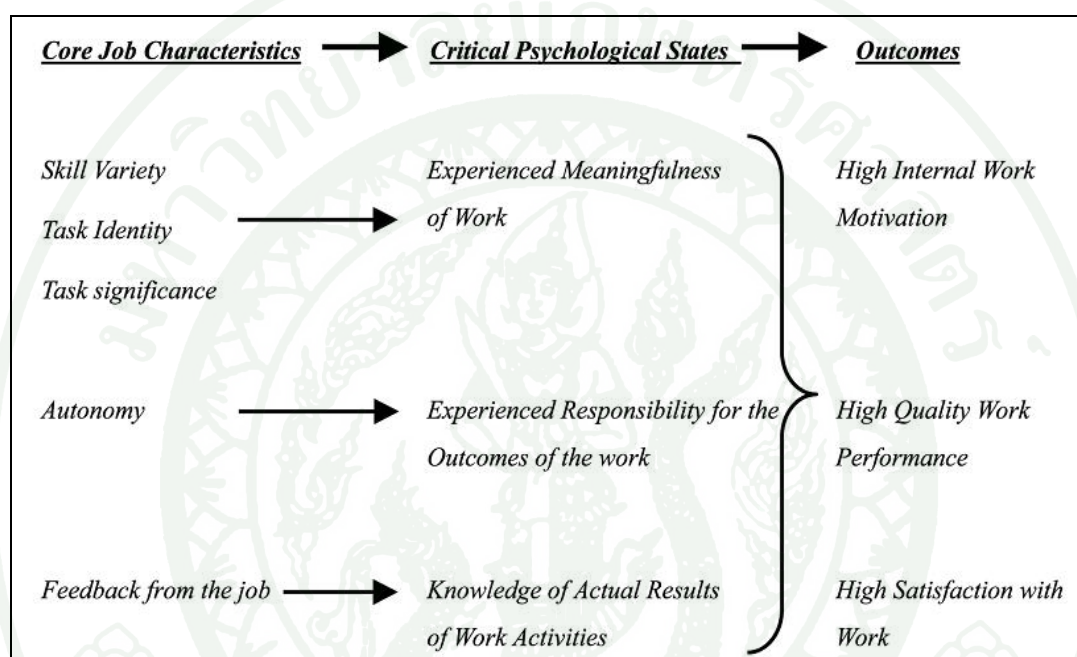
1. ลดขั้นตอนความยุ่งยากของระบบการให้รางวัลแบบเดิม ทำให้ง่ายเข้าใจและสะดวกมากยิ่งขึ้น
2. พิจารณาการให้รางวัลสำหรับทีมงานให้มากขึ้น เพราะนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การให้ความร่วมมือ เป็นต้น
3. มีการมอบรางวัลอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน
4. รางวัลประเภทภายในที่ไม่ใช่เงินตรา สร้างประสิทธิผลต่อองค์กรมาก ควรมีการพิจารณาเป็นพิเศษ
5. องค์กรต้องมีการสร้างสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่าต่อองค์กร และเห็นว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร
6. การจัดระบบรางวัลสมัยใหม่ต้องโปร่งใส มีความเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อในองค์กรอย่างมากในระยะยาว

3. คุณภาพและความสมดุล (Quality and Balance)

คือ คุณภาพและการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ 4 ข้อดังต่อไปนี้

3.1 การออกแบบลักษณะของงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการดูแลทั้งวุฒิการศึกษาและลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากร

Grarg and Rastogi (2006) กล่าวว่า การจะออกแบบงานให้เหมาะสมกับบุคคลหนึ่งๆ นั้นต้องสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของบุคคลนั้นด้วย โดยมีหลักในการพิจารณา เช่น ลักษณะงาน ระดับความสำคัญของงาน ความอิสระของงานและผลตอบแทนของงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างให้บุคคลเกิดประสบการณ์แต่ละด้านดังภาพที่ 10 จากนั้นผลที่ออกมาของการทำงาน จะสร้างความอยากที่ทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นและความพึงพอใจในการทำงาน



ภาพที่ 10 ปัจจัยในการออกแบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากรที่ส่งผลดีต่อองค์กร

ที่มา: Grage and Rastogi (2006)

Lantz and Brav (2007) ได้ระบุสิ่งสิ่งที่จำเป็นในการออกแบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรไว้ดังนี้

1. ขอบเขตอำนาจในการทำงานของบุคคลนั้น
2. การประสานงานในการทำงานที่ตำแหน่งหน้าที่นั้นต้องการ
3. ระดับความรับผิดชอบสำหรับงานนั้น
4. รับรู้และเข้าใจในเนื้อหาของงานนั้น
5. ความสามารถในการที่จะเรียนรู้งานของบุคคลนั้น

หลักการดังกล่าวข้างต้นจะสามารถออกแบบงานต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะของงานและลักษณะทางสังคมในการทำงานนั้นด้วยเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 สุขภาพ สวัสดิการและการดำรงชีวิตที่ดี สำหรับบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพิจารณาและสนับสนุนให้มากขึ้น

Motta (1994) กล่าวว่า การสร้างสุขภาพที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นในระยะยาวแก่องค์กร สามารถสร้างคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้ บุคลากรจะมีสติปัญญาที่ดีขึ้นและยังสร้างความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นอีกด้วย เพราะเมื่อบุคลากรมีสุขภาพจิตและกายที่ดีแล้วจะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีทัศนคติต่อองค์กรที่ทำงานในเชิงบวก กระตุ้นให้มีความอยากร่วมทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความรับผิดชอบการทำงานนั้นมากขึ้นด้วย

Thompson (1997) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านสุขภาพและการดำเนินชีวิตการทำงานที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการลาออกและทำให้บุคลากรมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น สำหรับโปรแกรมการเสริมสร้างสุขภาพในองค์กรนี้ได้แก่ ฟิตเนส ศูนย์ออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ ให้คำปรึกษาด้านโภชนาการ แอโรบิก สระว่ายน้ำ เป็นต้น

3.3 การจัดการอุปสรรคและปัญหาต่างในการเรียนรู้ภายในองค์กร

McLaughlin *et al.* (2008) กล่าวว่า ปัจจุบันพบว่าการเรียนรู้ในองค์กรนั้น มีปัญหาและอุปสรรคมากมายที่ทำให้บุคลากร ไม่สามารถที่จะกระจาย ส่งผ่านหรือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ ปัญหาหลักของการเรียนรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ข้อดังต่อไปนี้

1. อุปสรรคทางเทคโนโลยีเมื่อมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในองค์กรมักเกิดปัญหาการไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งบางครั้งต้องอาศัยบุคลากรหลายๆคนในการร่วมมือกันศึกษาเทคโนโลยีเหล่านี้ (Marwick, 2001)

1.1 ปัญหาความยากและซับซ้อนของระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริง มาเรียนรู้และจัดการปัญหา (Swartz, 1999)

1.2 อุปสรรคองค์กร องค์กรมักไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งเกิดขึ้นในหลายๆองค์กร (Scarborough *et al.*, 1999)

1.3 ขาดแคลนต้นทุนในการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (Farr and Fisher, 1992)

1.4 การขาดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ ก่อให้เกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมการปิดกั้นการรับและส่งความรู้ขึ้นในองค์กร

1.5 ระยะเวลาของการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสื่อสารแบบปากต่อปาก การค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูล สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการจัดการให้เข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น (Nonaka and Takeuchi, 1991)

2. อุปสรรคด้านบุคคล

2.1 การไม่เปิดเผยความรู้ต่างๆต่อบุคลากรอื่น เนื่องจาก การไม่เห็นความสำคัญของความรู้นั้น การไม่พอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

2.2 การสนใจด้านเฉพาะตัวของบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรไม่มีความสนใจในเรื่องใดก็จะสร้างกำแพงขึ้นมาปิดกั้นการรับรู้ในเรื่องนั้นๆหรือการรับฟังแต่เฉพาะเรื่องที่บุคคลนั้นๆสนใจ

2.3 การขาดความไว้วางใจทั้งตนเองและผู้อื่น บุคลากรไม่กล้าที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่สู่ผู้อื่น ขณะเดียวกันก็ไม่เชื่อและยอมรับฟังองค์ความรู้จากผู้อื่นเช่นเดียวกัน

2.4 ความต้องการทางผลประโยชน์ บุคลากรจะแบ่งปันองค์ความรู้สู่ผู้รับเมื่อผู้รับสามารถทำผลประโยชน์บางอย่างเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเท่านั้น

2.5 ความกลัวที่จะเกิดความไม่ทัดเทียมกันในสังคมองค์กร การกลัวผู้อื่นจะมีความรู้ความสามารถมากกว่าจึงไม่ยอมที่จะแบ่งปันองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ (Lucas, 2000)

3.4 การจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตนอกเหนือการทำงานของบุคลากรในองค์กร

Deery (2008) กล่าวว่า ชีวิตการทำงานของบุคคลและชีวิตจริงนอกเหนือการทำงาน นั้น มีความสำคัญยิ่งต่อการนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร องค์กรต้องมีระบบการจัดสรรงาน ที่ดีให้เหมาะกับบุคลากร ระยะเวลาในการทำงานรวมไปถึงขอบเขตหน้าที่อำนาจความรับผิดชอบที่ ไม่มากจนเกินไป อันนำไปสู่ความไม่พอใจในตัวบุคลากรและนำไปสู่การลาออกในท้ายสุด

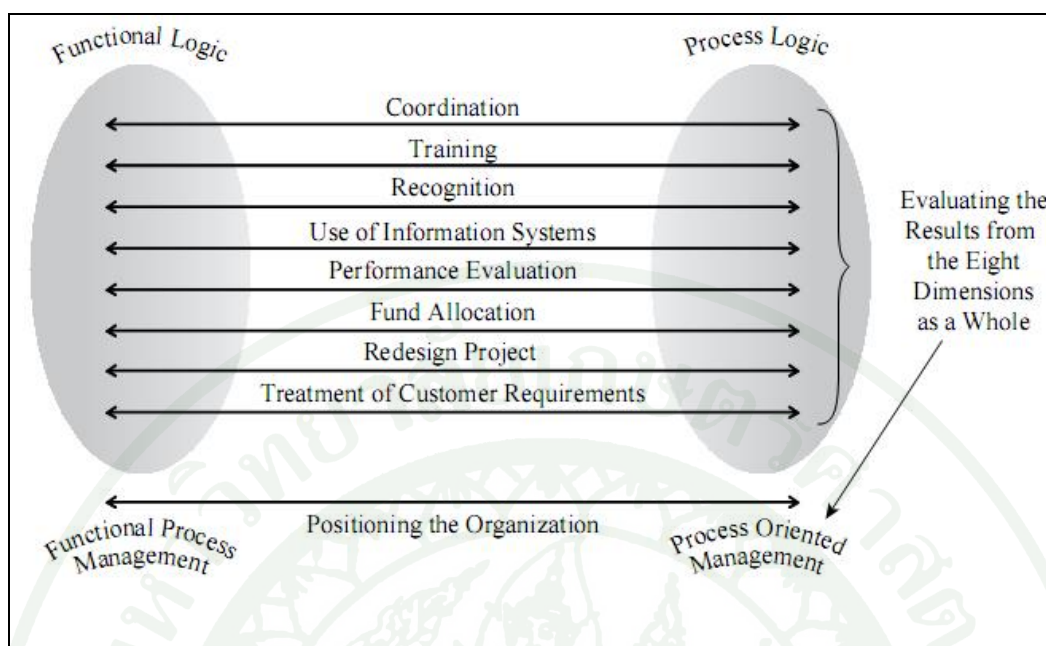
Hyman and Summers (2004) กล่าวว่า องค์กรในปัจจุบันควรสร้างความสมดุลในชีวิต การทำงานและชีวิตนอกเหนือการทำงานแก่บุคลากร โดยสามารถทำได้หลายวิธี คือ การให้ ค่าตอบแทนสำหรับการทำงานล่วงเวลาที่สูง หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่อง ชีวิตจริง เพื่อที่จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิด ความตั้งใจที่จะทำงานออกมาให้มีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการ (Procedure) จากการรวบรวมงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

4.1 การจัดการ โครงสร้างการดำเนินงาน หน้าที่และตำแหน่งในองค์กร กระบวนการ ดำเนินงาน และวัฒนธรรม เพื่อขจัดปัญหาความยุ่งยาก สร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ และทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายโดยที่ทุกหน่วยงานรับรู้ เพื่อที่จะเข้ามามีส่วนในการทำงานมากขึ้น

Alsene (1999) กล่าวถึงโครงสร้างของการบริหารจัดการงานในองค์กร เป็นสิ่งที่ต้อง นำมาใส่ใจกันมากขึ้นเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงต่างที่มักจะเกิดขึ้นอย่างเสมอในองค์กร เช่น ปัญหา ความขัดแย้งในการทำงานจากตำแหน่งและหน้าที่การงาน จำนวนบุคลากรในองค์กรที่มีการเพิ่มขึ้น การขยายตัวของบริษัท สิ่งเหล่านี้ทำให้ต้องมีการจัดการโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ และสามารถนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมี ระบบรวมไปถึงพัฒนาให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรเครือข่ายความรู้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนใน อนาคต

Paim *et al.* (2008) กล่าวว่า การบริหารจัดการกระบวนการในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ องค์กรทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนควรให้ความสำคัญและพิจารณา เพราะจะส่งผล ทางตรงต่อองค์กรคือ การเพิ่มผลผลิต สร้างผลตอบแทนสูงสุดและรักษาสภาพทางการตลาดของ องค์กรไว้ได้ มีแนวความคิดดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารงาน

ที่มา: Paim *et al.* (2008)

1. การสนับสนุนระบบสารสนเทศเพื่อการประสานงานระหว่างบุคลากรในการทำงาน
2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบตัวต่อตัวควรลดน้อยลง เปลี่ยนเป็นการติดต่อแบบเป็นทีมที่สามารถรับรู้ได้ทั่วถึง
3. สร้างความเข้าใจให้เห็นถึงความสำคัญของแต่ละกระบวนการในการบริหารจัดการว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร
4. นำตัวอย่างขององค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่างเพื่อสร้างประสิทธิภาพในองค์กรของตน
5. จัดหาผู้จัดหา (Supplier) ที่มีระบบสารสนเทศดีเพื่อที่จะประสานงานได้สะดวก
6. จัดหาอุปกรณ์สารสนเทศเพื่อที่จะนำมาสนับสนุนการบริหารจัดการงาน
7. สร้างระบบควบคุมในการทำงาน รักษาคุณภาพของผลงาน และการบริการที่ดีเยี่ยม

จากแนวความคิดข้างต้นสามารถระบุเป็นวิธีการปฏิบัติได้สำหรับของโครงสร้างการและกระบวนการบริหารจัดการได้ ต่อไปนี้

1. จัดให้มีการประสานงานในหน่วยต่างๆภายในองค์กร โดยทุกหน่วยต้องได้รับรู้ข่าวสารต่างๆทั่วถึงกันทั้งหมด
2. จัดสรรหน่วยงาน ทีมงานหรือบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ เพื่อดูแลติดต่อและประสานงานกันได้อย่างสะดวก
3. จัดให้มีการประเมินผลของการบริหารงาน ในตอนท้ายสุด
4. จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงาน
5. จ่ายเงินตอบแทน พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆมากยิ่งขึ้น

Lee and Dale (1998) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการทำงานเป็นทั้งเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนจากระดับบนลงล่างหรือล่างขึ้นบน โดยในแต่ละกระบวนการบุคคลที่เกี่ยวข้องนี้ต้องมีความรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน

Davenport (1993) กล่าวว่ากระบวนการในการบริหารจัดการนี้ เริ่มขึ้นตั้งแต่การจ้างผู้จัดหา (Supplier) ไปจนถึงส่งมอบงานแก่ลูกค้า (Customer) ซึ่งต้องมีการวางแผนในทุกระดับขั้นตอนเพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 การสร้างเครือข่ายในองค์กร มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานต่างๆร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น องค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) เป็นต้น เพื่อที่จะทำให้สภาพสังคมความเป็นอยู่ในองค์กรดี บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข รวมไปถึงการขยายพื้นที่การติดต่อให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

Santoro *et al.* (2006) ในการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นต้องมีการพิจารณา สิ่งต่อไปนี้ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กรแล้วมองรวมไปที่เป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานที่ทำร่วมกัน โดยพวกเขาต้องมีบางสิ่งๆที่เหมือนและสอดคล้องกัน เช่น อิสระในการแสดงความคิด อิสระในการทำงาน ความต้องการทำงานจากใจจริง ความพร้อมที่จะร่วมมือทำงานร่วมกัน ซึ่งในการที่จะสร้างให้องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าวนั้นมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
2. เน้นการปฏิบัติงานจริงมากกว่าการคิดหรือพูดจา

3. การดึงดูดบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถนั้นไว้
4. กระจายข่าวสารความรู้ในองค์กรให้ทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นวิธี การพูด เอกสารหรือ

สารสนเทศ

5. สร้างองค์กรให้เกิดการพึ่งพาตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทำงานโดยมี ผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลต่างๆ

ไวย (2550) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต เป็นโครงสร้างที่พยายามลดข้อจำกัดการไม่คล่องตัว เหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีลักษณะโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นกว่า สามารถปรับตัวภายในองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใช้กับองค์กรที่มีความซับซ้อน เช่น องค์กรก่อสร้าง
2. มีความเป็นทางราบน้อย
3. มีความยืดหยุ่นสูง
4. มีการประสานงานในทางราบ
5. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้
6. สามารถเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่มีการผันแปรได้
7. มีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะของการตลาดอยู่เสมอ
8. มีการค้นพบทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ

องค์กรก่อสร้างเป็นองค์กรที่ใช้ลักษณะ โครงสร้างองค์กรแบบนี้ เพราะมีการกระจายอำนาจ และมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากต้องติดต่อกับผู้รับเหมา รวมไปถึงการออกแบบสิ่งใหม่ๆอยู่อย่างเสมอ

4.3 เข้าถึงกระบวนการต่างๆในข้อ 1 และ 2 ต้องง่ายและสะดวก มีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยได้

4.4 หน่วยงานหรือบุคคลในระดับย่อยขององค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและทำงานมากขึ้น โดยการได้รับมอบอำนาจและความไว้วางใจจากบุคลากรระดับสูงกว่า และมีการจัดสรรเครื่องมือ เครื่องมือ ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้ บุคลากรเหล่านี้ทำงานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

Chua and Iyengar (2006) กล่าวว่า การมอบอำนาจให้บุคลากรได้ทำงานเป็นสิ่งที่หนึ่งที่จะช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้ทำงานดีขึ้น บุคลากรจะมีความสนใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เป็นการ

สร้างความรับผิดชอบขึ้นในตัวบุคคล ลดอัตราการลาออกจากองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถโดยที่ยังไม่ได้นำเอาความสามารถนั้นมาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้บุคคลตัดสินใจกระทำการใดๆด้วยตนเอง
2. ให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กร
3. มอบความรับผิดชอบให้สูงขึ้นตามลำดับผลงานและการประเมินงาน

Thomas and Velthouse (1990) สร้างแบบจำลองลักษณะการมอบอำนาจในการทำงานเป็นแนวความคิด 4 ข้อดังต่อไปนี้

1. ให้บุคคลเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรในที่ทำงานด้วยตัวเอง
2. หัวหน้างานคอยดูแลอยู่ห่างๆ เปิดโอกาสให้ลูกน้องตัดสินใจด้วยตนเองและพร้อมที่จะให้คำปรึกษา
3. สร้างอิสระในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้
4. ให้ร่วมกันตัดสินใจแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆมากกว่าการคิดแก้ปัญหาเพียงตัวบุคคลเดียว

5. โอกาส (Opportunity)

คือโอกาสในการทำงานภายใต้องค์กรที่มีความเหมาะสม จากการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างๆมีแนวคิดดังต่อไปนี้

5.1 วิธีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีพให้แก่บุคลากรในองค์กร ต้องมีความเหมาะสมและรองรับตามความต้องการขององค์กรรวมไปถึงสอดคล้องกับทักษะความสามารถของบุคลากรนั้นๆ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรที่ดีที่สุด

Vavoula and Sharples (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีพในองค์กร เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร มีสิ่งที่จะต้องตระหนักคือ จะทำอย่างไรเพื่อเริ่มต้นกลยุทธ์การเรียนรู้ตลอดชีพ ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและจะสร้างให้มีการเรียนรู้ตลอดชีพในที่

ทำงานได้อย่างไร การออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีหลักสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ความต้องการในการเชื่อมต่อและส่งถ่ายความรู้ สิ่งที่ต้องใช้คือ อุปกรณ์เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ การสร้างเครือข่ายสารสนเทศ
2. องค์กรต้องมีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ว่าต้องมีการพัฒนาจุดไหน เพื่อสร้างความเหมาะสมในการเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากรสำหรับการพัฒนาองค์กรต่อไป
3. การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของงานไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใด หน้าที่อะไร สร้างค่านิยมให้บุคลากรคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

5.2 ระบบบัญชีการเรียนรู้ (Learning Account) สำหรับบุคลากร เป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยใช้เงินจากค่าตอบแทนของการทำงาน นำมาเป็นส่วนหนึ่งของกองทุนในการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีพ

Schoeff (2007) กล่าวว่า ในการทำงานนั้นบุคลากรทุกคนย่อมมีความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาวิชาชีพ เลื่อนตำแหน่ง การจัดทำสวัสดิการกองทุนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพนั่นเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพราะบางกรณีบุคลากรมีความต้องการที่จะศึกษาหาความรู้แต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากใช้ค่าใช้จ่ายสูง ระบบบัญชีเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพนี้ช่วยให้มีการสะสมเงินทุน โดยหักจากผลตอบแทนในอัตราส่วนที่น้อยมากทำให้สามารถกระทำได้ท่ามกลางเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน ในการวิจัยสำรวจพบว่า หลายองค์กรใช้วิธีนี้และได้รับผลตอบแทนของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อยากร่วมงานกับองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผนว่าทำอย่างไรให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลที่ใช้ระบบนี้

5.3 การสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร เป็นการคัดเลือกบุคลากรตามความเหมาะสม ว่ามีคุณสมบัติเพียงพอหรือไม่ เพราะหากไม่มีการพิจารณานี้แล้ว เมื่อบุคลากรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคลากรนี้อาจไม่สามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Huemann *et al.* (2007) กล่าวว่า การที่องค์กรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคคลใดๆ ขึ้นนั้น ควรที่จะมีการประเมินเสียก่อนว่าบุคคลนั้นเหมาะสมแล้วหรือไม่ที่จะเข้าสู่กระบวนการนี้ โดยใช้เครื่องมือในการประเมิน เช่น แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ เพื่อทราบว่าคุณลักษณะนั้นๆ มีแนวโน้มที่จะได้รับการพัฒนาอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ได้บุคลากรที่มีความสามารถที่แท้จริงนำไปสู่กระบวนการพัฒนาทางการเรียนรู้แก่ตนเองและองค์กรต่อไป

5.4 การสนับสนุนการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross-Functional) เพื่อสร้างทักษะความสามารถที่หลากหลายแก่บุคลากรและเกิดองค์ความรู้ที่กระจายในองค์กร เช่น วิศวกรดูแลเรื่องการก่อสร้างแต่ได้รับการมอบหมายให้ดูเรื่องกฎหมายควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาในองค์กรได้

Joshi (1998) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรที่มีความซับซ้อนอย่างองค์กรก่อสร้างมักจะมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น ปัญหาความขัดแย้งในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ความไม่ให้ความร่วมมือของพนักงาน เหตุการณ์ดังกล่าว ก่อให้เกิดความสับสนทั้งกำลังคน เวลา และทรัพยากร โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้นยากมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรแย่ลงด้วย จึงต้องมีการสนับสนุนให้มีระบบการทำงานคร่อมสายงานนี้มาช่วยจัดการปัญหา เช่น บุคลากรหนึ่งๆ สามารถรับผิดชอบงานสองฝ่ายเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งในการประสานงาน เป็นต้น ผลที่ได้ตามมาคือ บุคลากรนั้นมีความรู้เพิ่มขึ้น มีองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ต่อไป

5.5 องค์กรต้องมีการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมที่จะอยู่ต่อเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพให้กับผู้อื่น โดยองค์กรต้องมีการสร้างความน่าอยู่ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาลึบขึ้นบุคลากรอื่นๆ พร้อมที่จะช่วยเหลือและให้คำปรึกษาที่ดี สิ่งเหล่านี้สามารถที่จะสร้างความต้องการอยู่ในองค์กรได้ เพราะบุคคลทุกคนมีความต้องการความเข้าใจในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ ในกลุ่มหรือทีมการทำงานควรมีบุคคลอาวุโสไว้ เพื่อเป็นที่ปรึกษาที่ดีและสอนงานต่างๆ ให้กับบุคลากรที่ใหม่

Dupont (2008) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ (Mentoring Circle) เป็นการระดมความคิด ความรู้ ในกลุ่มหรือทีมที่ทำงานร่วมกันในองค์กร ก่อให้เกิดองค์ความรู้และ

นวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้การทำงานร่วมกันเต็มไปด้วยความเชื่อมั่น โดยที่ในแต่ละทีมควรมีบุคคลที่มีประสบการณ์สูงไว้เป็นที่ปรึกษาและแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 การสนับสนุนด้าน (Lateral Support) ข้างแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถให้สูงขึ้น เช่น การเปลี่ยนตำแหน่งการทำงาน การให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เป็นต้น การสนับสนุนด้านข้างนี้ไม่ใช่การให้บุคลากรมีตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่เป็นการสนับสนุนการทำงานให้มีขอบเขตมากขึ้น

Turner *et al.* (2008) กล่าวถึงการสนับสนุนบุคลากรด้านข้าง เป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างหนึ่ง que เพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้นแต่ควรพึงระวังว่า ควรให้ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมไม่ให้เกิดชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป ส่งผลให้เกิดการไม่พอใจในการทำงานได้ ตัวอย่างการสนับสนุนด้านข้างนี้ได้แก่ การมอบหมายโครงการใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรเพื่อลดช่องว่างการว่างงาน การให้บุคลากรทำงานในแต่ละทีมที่มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

5.7 โอกาสในการขยายช่วงเวลาในการทำงานของบุคลากรที่มีความสามารถแต่เกษียณอายุการทำงานไปแล้ว เนื่องจากหลายองค์กรนั้น สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงเนื่องจากเลิกอายุการทำงานไปทั้งๆที่บุคลากรนั้นยังสามารถที่จะสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ โดยขึ้นอยู่กับกระบวนการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรตามความเหมาะสมด้วย

Pickvance (2007) กล่าวว่า ระบบการใช้บุคลากรที่เกษียณอายุการทำงานมีแนวความคิดจาก มหาวิทยาลัยที่มักนำอาจารย์ที่เกษียณไปแล้วแต่มีความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดแก่บุคคลอื่นได้ ซึ่งในองค์กรก่อสร้างนั้นสามารถนำเอาวิธีนี้มาใช้เพื่อช่วยสร้างประสิทธิภาพแก่องค์กรได้ ภายใต้เหตุผลดังต่อไปนี้

1. บุคลากรอาวุโส มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สอนงานได้เป็นอย่างดี
2. บุคลากรใหม่มักขาดความรู้ความสามารถที่แท้จริง
3. มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่มีอัตราการลาออกและการรับพนักงานใหม่สูง
4. บุคลากรอาวุโสเหล่านี้เป็นผู้มีความเข้าใจในองค์กรได้เป็นอย่างดี

5. บุคลากรอาวุโสเหล่านี้มีประสบการณ์และความคุ้นเคยในการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

6. การจ้างบุคลากรอาวุโสช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญสูง

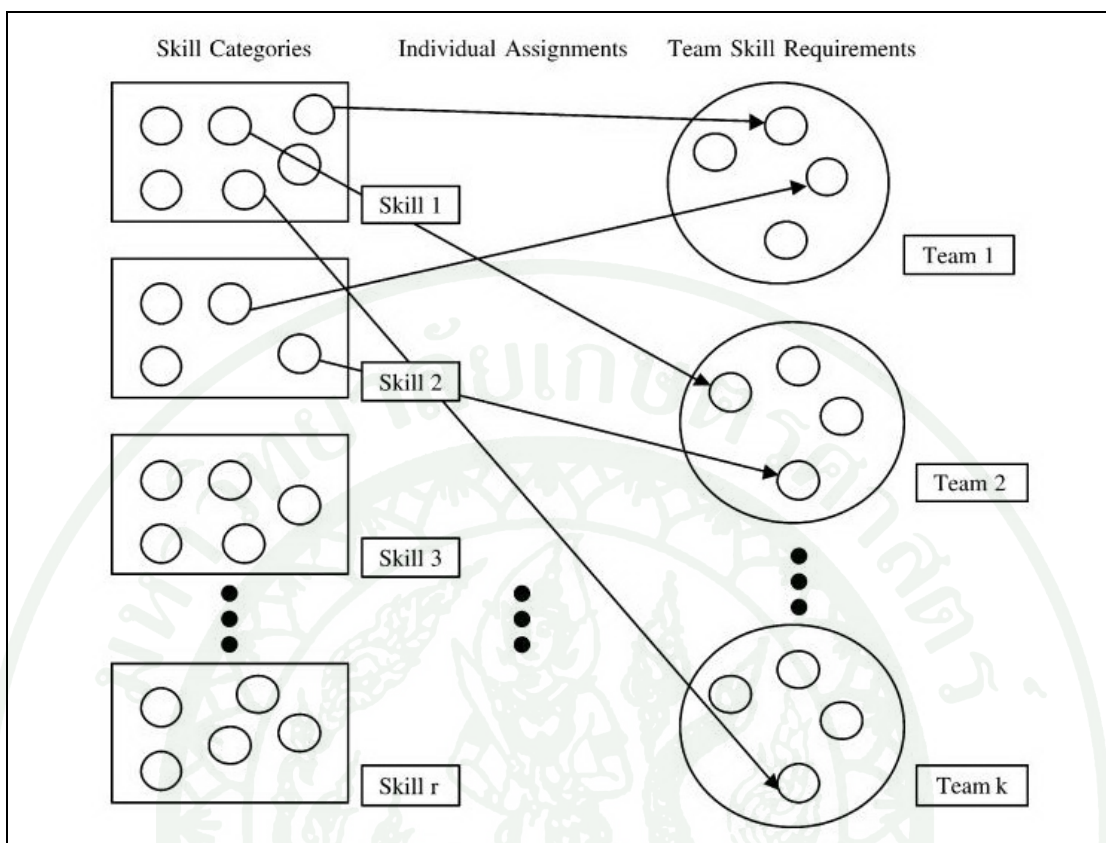
ทั้งนี้เมื่อมีการนำเอาวิธีการนี้มาใช้ในองค์กร สิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติคือการ คัดเลือกบุคลากรอาวุโสเข้าทำงาน ซึ่งมีกระบวนการเหมือนการคัดเลือกบุคลากรทั่วไปเข้าทำงานคือ การคัดเลือก การจ้างงาน แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมเข้ามาคือ เวลาในการทำงานซึ่งมักจะเป็นเวลาที่ไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่นได้ รวมไปถึงสวัสดิการในการดูแลสุขภาพที่มากขึ้นด้วย

6. งาน (Work)

เป็นกลยุทธ์ในด้านการทำงานในองค์กรโดยตรง ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและแนวปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

6.1 การให้ความสำคัญกับงานโดยการสร้างเป้าหมายขององค์กรร่วมกันโดยเริ่มตั้งแต่การจัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถต่าง ๆ กันให้เข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร

Fitzpatrick and Askin (2005) กล่าวว่าไว้ว่า ในการจัดสรรคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกันเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรที่มีมากมาย ระดับความรับผิดชอบต่างกันั้น แต่เดิมผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะคัดเลือกโดยพิจารณาจากความสามารถทางเทคนิคตามสายงานที่ได้จบการศึกษามาและลงสู่ตำแหน่งที่ว่าง ผลที่ตามมาคือบุคลากรมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ค่อยดี ทำให้องค์ความรู้ในการทำงานไม่เกิดขึ้น จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาเหล่านี้มีทางแก้ไขได้คือ การพิจารณาบุคลากรจากทักษะมนุษย์และเทคนิคควบคู่กันไป เช่น คัดเลือกบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและคุณสมบัติตรงตามวุฒิการศึกษา เป็นต้น บุคลากรที่มีลักษณะต่อไปนี้สามารถช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพได้มากขึ้น เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการทำงานร่วมกัน เกิดความสามัคคีในการทำงานและบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การมอบหมายงานจากบุคลากรแต่ละทักษะความสามารถสู่ทีมหรือกลุ่มในองค์กรก่อสร้าง แสดงดังภาพที่ 12



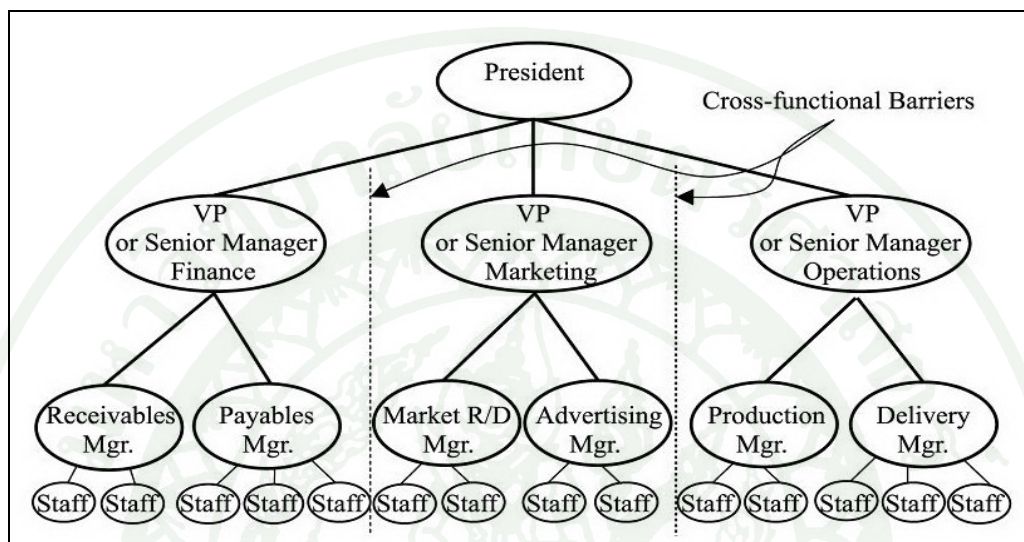
ภาพที่ 12 การจัดสรรบุคลากรเข้าสู่ทีมงาน

ที่มา: Fitzpatrick and Askin (2005)

6.2 โครงสร้างการจัดการองค์ความรู้ที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะให้เกิด ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

Walczak (2005) กล่าวว่า โครงสร้างของการจัดการองค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้าง เผยแพร่องค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่าองค์กรมักจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะไม่สนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ขึ้น ตัวอย่างดังภาพที่ 13 เป็นลักษณะองค์กรที่แบ่งตามสายงานหน้าที่และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ พบว่ามีอุปสรรคในการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างสายงาน องค์กรจึงต้องพิจารณาควรทำอย่างไรให้ทำลายอุปสรรคนี้ได้ เช่น การให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามสายงานเพื่อให้สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวก เป็นต้น การกระทำดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยในขั้นตอนแรกนั้นการ

จัดการโครงสร้างองค์ความรู้อาจเริ่มต้นจากทีมงานหรือกลุ่มเฉพาะแต่ละฝ่ายก่อนแล้วจึงค่อยๆ พัฒนาเป็นระหว่างกลุ่ม ระหว่างทีม ระหว่างฝ่าย สู่ระบบการทำงานคร่อมสายงานต่อไป ผลที่ได้คือ สามารถทำให้นุเคราะห์พัฒนาควบคู่ไปกับองค์กร



ภาพที่ 13 อุปสรรคของการเกิดองค์ความรู้ในองค์กร

ที่มา: Walczak (2005)

Nonaka (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม

6.3 ความท้าทายในการจ้างบุคลากรทำงานในองค์กร

Raiden *et al.* (2004) กล่าวว่า เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การขยายตัวขององค์กร การจัดการ ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กร เมื่อเกิดสิ่งเหล่านี้ผลที่ตามมาคือ ความท้าทายในการ จ้างบุคลากร โดยองค์กรจะอย่างไร ให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การวิจัย พบว่ามีหลักการในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรบุคคลที่สามารถหาได้ในขณะนั้น
2. ประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล
3. ประสิทธิภาพกับลูกค้าเก่าขององค์กร
4. บุคลากรเป็นนั่นผู้ที่สามารถสื่อสารและประสานงานกับผู้อื่นได้ดี
5. บุคลากรนั้นเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพของ ตัวเองอยู่ตลอดเวลา
6. บุคลากรนั้นเป็นผู้มีความรับผิดชอบ สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ ผู้อื่นได้

6.4 โครงสร้างตามทีมงาน บทบาทหน้าที่ จำนวนสมาชิกและลำดับของตำแหน่ง

Jain *et al.* (2008) กล่าวว่า โครงสร้างตามทีมงานนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้และ พัฒนาองค์กรเพราะบุคลากรจะเริ่มการแบ่งปันความรู้ในทีมงานของตนเองก่อน ในโครงสร้างตาม ทีมงานมีสิ่งที่จะต้องจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ 3 สิ่งด้วยกันคือ บทบาทหน้าที่ จำนวนสมาชิก และลำดับของตำแหน่ง ในแต่ละทีมควรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้เป็นเหมือนผู้สอนงาน ประจำทีมให้กับบุคลากรใหม่ๆที่มักจะเป็นผู้ที่มิขาดประสบการณ์ ขาดความเชี่ยวชาญ ขาดความ กล้าในการตัดสินใจ การจัดการโครงสร้างทีมนี้ทำให้เกิดการสอนงาน การแบ่งปันองค์ความรู้เกิด

เป็นทีมเครือข่ายของค์ความรู้ สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามประสิทธิผลขององค์กร

6.5 การเข้าถึงองค์ความรู้จากการทำงานระบบक्रमสายงาน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice)

Mohamed *et al.* (2004) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติคือ (CoP)ชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ส่งผลให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP นี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้

ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ มีแนวคิดดังต่อไปนี้

1. CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
2. CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
3. การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

6.6 การสร้างความปลอดภัยและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการเอาใจใส่ เคารพซึ่งกันและกัน

Egge (1999) กล่าวว่า ในการทำงานย่อมมีบุคลากรหลากหลายวัฒนธรรมที่ต้องเข้ามาทำงานร่วมกันซึ่งมักจะมีความเสี่ยงในการเกิดปัญหาและความไม่เข้าใจในการทำงานทำให้เกิดการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ อัตราการลาออกสูงขึ้น สิ่งที่จะช่วยขจัดสิ่งเหล่านี้และป้องกันไม่ให้เกิดคือ ความเคารพซึ่งกันและกันในการทำงาน เอาใจใส่กันและกัน ความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันล้วนแล้วแต่สามารถทำให้การทำงานนั้นราบรื่น คุณภาพของงานที่ออกมาดี

โดยหลักการจริงๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างยังต้องคำนึงถึงการคัดเลือกและสรรหา รวมไปถึงการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัย 6 ประการที่กล่าวมาข้างต้นจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยปัจจัยใหม่ๆที่ได้กล่าวถึง เช่น บรรยากาศ , ความสุขจากการทำงาน เป็นต้น

สิ่งที่ส่งผลต่อการทำงานคือ ประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการเรียนรู้อันเป็นกุญแจหลักสู่การพัฒนาองค์กรและสร้างประสิทธิภาพอย่างสูงต่อไป ทั้งหมดนี้ต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง นั่นคือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี นับเป็นความท้าทายที่จะมีการผลักดันให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยปัจจัยใหม่ นำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

Glick (2006) กล่าวว่า ในองค์กรสิ่งสำคัญที่จะสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและประสิทธิภาพที่จะส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรนั้นๆ คือ การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถเขียนออกเป็นสูตรได้ดังนี้ การปฏิบัติงาน (Performance) = แรงจูงใจ (Motivation) x ทักษะ (Ability) ภายใต้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ (Environment and Culture) สามสิ่งดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร และสรุปออกมาเป็นวิธีการดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และคำนึงถึงความสำคัญของงานที่สอดคล้องกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย
2. ทักษะ ให้มีการพัฒนาทักษะโดยการดูแลตอบรับที่กลับมาแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขเรียนรู้งานเก่าๆที่เคยทำ
3. สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ปัจจัยนี้มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นจุดเริ่มสร้างทั้งแรงดึงดูดใจและทักษะ ต้องมีการปรับรูปแบบวัฒนธรรมของอาชีพและขององค์กรให้สอดคล้องกัน เช่น วัฒนธรรมของผู้ออกแบบที่ชอบทำงานเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำงานกันเป็นทีม

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถกำหนดคุณภาพของงานหรือผลผลิตออกมาว่าจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดได้ (Archer and Walczyk, 2006) กล่าวว่า iva บริษัทหรือองค์กรที่สร้างความสุขในบรรยากาศการทำงานและมีความเป็นอิสระไม่ถูกกดดันมากเกินไป ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดที่สร้างสรรค์ที่จะสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเป็นตัวกระตุ้นที่มีผลต่อความคิดของบุคคลนั้นๆให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และยังสามารถดึงดูดให้บุคลากรอยู่ในองค์กร

สำหรับในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง บริษัทออกแบบถือเป็นส่วนหนึ่ง มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริษัทออกแบบชั้นนำในสหราชอาณาจักรที่การผลิตผลงานที่มีคุณภาพเนื่องจากปัจจัยในเรื่องของการสร้างทีมและประสานงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันระหว่างทีมและระหว่างตัวบุคคล ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานส่วนตัวเพื่อนส่งงานต่อไปให้บุคคลอื่นดำเนินการต่อเท่านั้น อีกปัจจัยหนึ่งก็คือการเอาใจใส่ในหน้าที่การงานของบุคคลและในชีวิตจริง ซึ่งต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น (Lamproulis, 2006) สรุปออกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

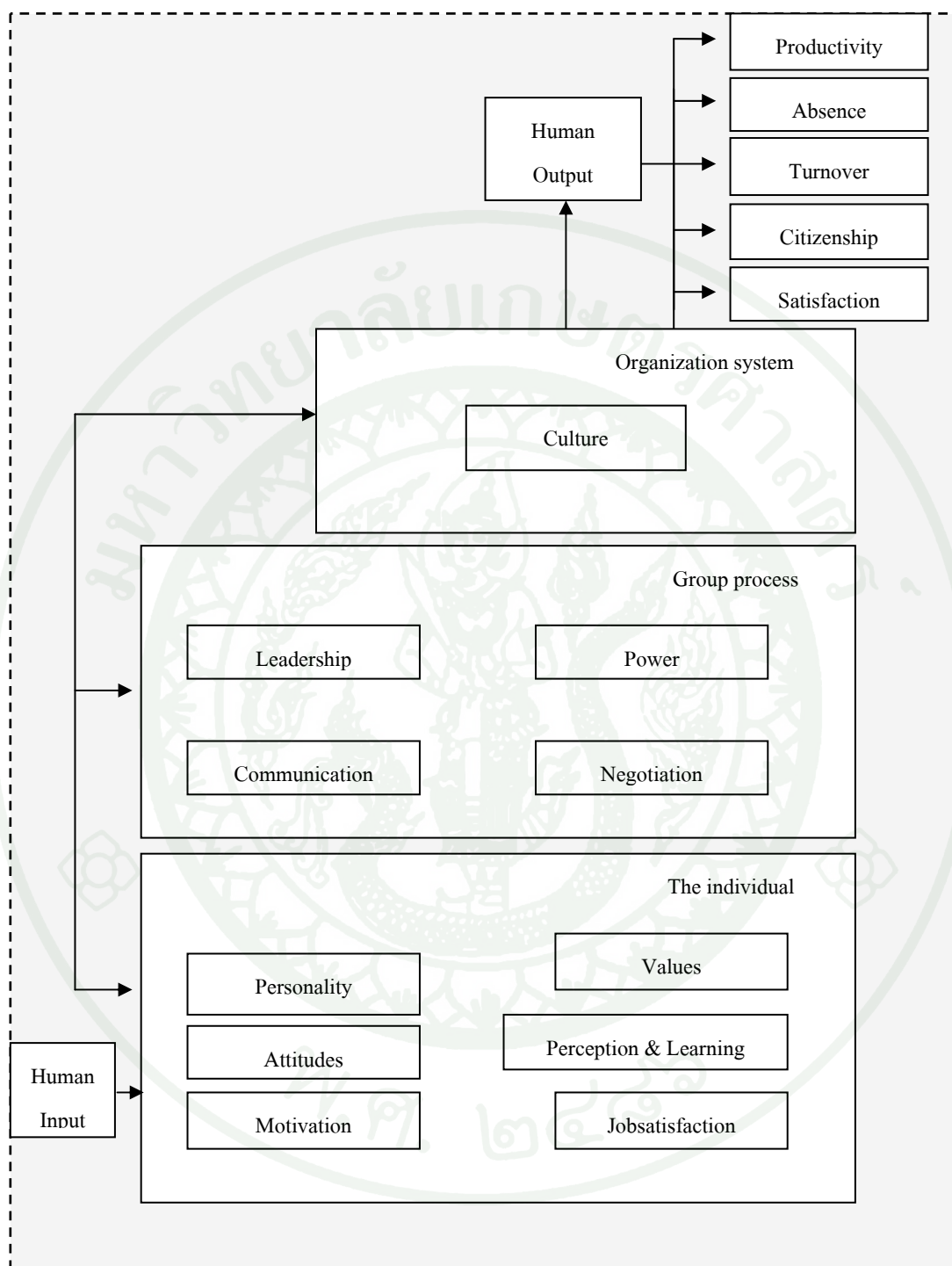
1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่กระทำต่อบุคลากรที่อยู่ภายใต้อำนาจในเชิงสนับสนุน
2. ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันระหว่างทีมและบุคลากร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับหน้าที่ในชีวิตจริง
4. ความเข้าใจในทัศนคติที่ต่าง ๆ กันของบุคลากรหลายบทบาทในองค์กร

พฤติกรรมองค์กร

Gibson *et al.* (1982) ระบุว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานในสภาพของแวดล้อมขององค์กร โดยใช้หลักการสาขาจิตวิทยา สังคมและมานุษยวิทยา มาผสมผสานเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของคน

Kelly (1980) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าใจลักษณะต่างๆขององค์กรในเรื่องราวต่อไป คือ การเติบโตและการพัฒนาองค์กรรวมถึงผลกระทบความเป็นไปขององค์กรที่มีต่อสมาชิกต่างๆในองค์กรรวมทั้งกลุ่มที่ทำงานภายนอก เช่น องค์กรก่อสร้างที่มีการติดต่อประสานงานทั้งบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับ พฤติกรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆซึ่งจะมีผลทำให้พฤติกรรมองค์กรแสดงออกมาดีหรือไม่ดีก็ได้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรนั้นล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นได้ เพราะเป็นปัจจัยที่เกิดมาตามธรรมชาติขององค์กร (Robbins, 2001) ปัจจัยหลักๆของพฤติกรรมองค์กรแสดงดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 พฤติกรรมองค์กรตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กรและผลที่ได้รับ

ที่มา: Robbins (2001)

1. พฤติกรรมแต่ละบุคคลในองค์กร (The individual)

ในการทำงานที่ใดๆบุคลากรย่อมมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับองค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถของการปรับตัวของแต่ละบุคคล ปัญหาต่างๆภายในองค์กรจะเกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะมีการปรับตัวได้ดีมากน้อยเพียงใด ตามองค์ประกอบต่างๆเช่น ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหาทางาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1.1 การรับรู้และการเรียนรู้ (Perception and Learning) ความหมายของการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรมีความหมายหลายอย่างเช่น ขบวนการในด้านความคิดและทางจิตใจทำให้สามารถที่จะแปลความหมายและเข้าใจสภาพแวดล้อมรอบตัวเรา (Kreitner and Kinicki, 1995) หรือเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึก ประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Moorhead and Griffin, 1998)

Hellriegel *et al.* (1998) กล่าวว่า การรับรู้คือประสบการณ์ด้านการแปลความหมายที่เกิดขึ้นจากการเลือกสรรและจัดระเบียบสิ่งเร้าภายนอกตัวเอง การรับรู้ รวมถึงการค้นหาคำตอบที่ได้รับ และกระบวนการจัดหาข้อมูล ซึ่งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของมนุษย์ ในการรับรู้ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและสร้างโลกแห่งความคิดตนเอง

Robbin (1996) กล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการสะสมประสบการณ์ที่ได้รับ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่สามารถเห็นได้โดยตรง

1.2 ค่านิยม (Values) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารจัดการขององค์กรว่ามีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงใด (Trevino *et al.*, 1998) ค่านิยมที่ดีต่อองค์กรเกิดจากความเชื่อมั่นและมีผู้นำเป็นตัวกำหนดว่าจะสร้างกฎเกณฑ์ ในองค์กรให้ไปในลักษณะที่เป็นทางการหรือยืดหยุ่นอย่างไร เช่น มีการมอบรางวัลแก่บุคคลที่ดีทำให้กระแสของค่านิยมกับองค์กรมีค่าเป็นบวกมากขึ้น เช่นเดียวกันเมื่อมีการลงโทษบุคลากรที่ไม่ดี ก็จะสร้างค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เช่นเดียวกัน (Jones, 1991)

1.3 บุคลิกภาพ (Personality) คือ นิัยจากภายในจิตใจที่แท้จริง การรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Roberts, 2006)

Madoli (1989) บุคลิกภาพคือ ลักษณะของแต่ละบุคคลที่มีลักษณะคงที่มีแนวโน้มและอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงง่าย ลักษณะเหล่านี้จะถูกกำหนดจากปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

1.4 ทักษะ (Attitude) คือการรับรู้ของบุคลากร การตอบรับความนึกคิดและพฤติกรรมที่มาจากการตั้งใจเพื่อที่จะตอบรับ อันเกี่ยวข้องกับพื้นฐานทางสังคม เช่น นิสัย บุคลิกภาพ การประพฤดิ อารมณ์ (Franke and Nadler, 2008)

1.5 การตัดสินใจ (Decision – Making) เป็นการเลือกทางเลือกของบุคลากรเพื่อที่จะนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญในการวางแผน เป็นสิ่งที่ต้องทำประจำเพราะผู้บริหารจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นผู้กระทำ มอบหมายงานกับผู้ใด ทำอย่างไร เป็นต้น (Koontz and Donnell, 1968)

1.6 ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือ ทักษะทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน สำหรับการทำงานในองค์กรก่อสร้าง ซึ่งมีการทำงานเป็นทีมเดียวหรือหลายๆทีม ความพอใจในงานที่ตัวเองได้รับมอบหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการรับรู้ เรียนรู้สิ่งต่างๆ มีความสบายใจ มีความสุข ทำให้ทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Park *et al.*, 2008)

1.7 การจูงใจ (Motivation) เป็นกุญแจสำคัญในการใช้บริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยองค์กรทางธุรกิจนั้นการจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิต ในองค์กรก่อสร้างก็เช่นเดียวกัน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งการจูงใจยังเป็นเหมือนกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลเกิดพลังและกำกับพฤติกรรมที่เกิดพลังนั้นได้บรรลุเป้าหมายบางประการ (Baron, 1986) จากการศึกษาได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Need Hierarchy Theory) แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับคือ (Maslow, 1943)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานของร่างกายมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว จะมีความต้องการการคุ้มครองต่างๆ สุขภาพ ต้องการมีหลักประกันความแน่นอนของชีวิต
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการด้านนี้สัมพันธ์กับธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมและต้องการเพื่อน การที่ไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พอใจในระดับนี้ อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพจิต (Mental Health) ของบุคคลได้
4. ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นนั้นจำเป็นต้องเป็นความรู้สึกที่ตัวเองสมควรจะได้รับการยอมรับนั้น ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นใจในตนเองและความภาคภูมิใจ
5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิตมนุษย์ ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) เป็นทฤษฎีที่มีการศึกษาความพึงพอใจและการจูงใจของวิศวกรและนักบัญชี 200 คน แบ่งออกเป็นสองปัจจัยหลักดังต่อไปนี้ (Herzberg, 1959)

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ แต่ในความจริงเมื่อขาดปัจจัยเหล่านี้จะสร้างความไม่พอใจอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้มี 7 ประการดังนี้

1.1 นโยบายของบริษัท (Company Policy and Administration) นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การขาดความเป็นธรรมในองค์กร

1.2 การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ลักษณะของการขาดความเป็นธรรม การลำเอียง ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง

1.4 สภาพการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่างๆเกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าทีที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Pears) พฤติกรรมของบุคคลต่างๆในองค์กร ต่างคนต่างแข่งขันกัน ส่งผลทำให้เกิดความเบียดเบียนในองค์กร

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือ ไม่รับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะ สร้างให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

1.7 เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าได้เงินเดือนไม่แตกต่างกันเหมาะสมพอควร การเลื่อนขั้นหรือเงินเดือนเข้าไปเป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจต่องานได้ในระดับสูงแต่หากไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นก็ไม่สูง มี 6 ประการดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด การแก้อุปสรรคปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอย่อมจะสร้างความรู้สึที่พึงพอใจในระดับสูง

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยอมรับ ชมเชย ทำให้พนักงานนั้นเกิดความพึงพอใจและกระตุ้นการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานที่สำคัญและมีคุณค่า พนักงานจะรู้สึกอยากทำงานแบบนี้

2.4 ความรับผิดชอบหน้าที่การทำงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายหน้าที่ให้ทำงานนั้นได้อย่างอิสระให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ พนักงานจะมีความพึงพอใจอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือน เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.6 ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2. อิทธิพลกลุ่มในองค์กร (Group Influence in Organization)

กลุ่มในองค์กรเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกของสมาชิกในองค์กรมีทั้งที่เป็นทางการซึ่งเกิดจากการรวมตัวของคนในสายงานเดียวกันและการรวมตัวกับสมาชิกที่มีความสนใจ ความคิดเห็นและความไม่พอใจที่เหมือนกัน จึงรวมกันเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการขึ้นมา เมื่อมีกิจกรรมที่จะต้องมีการทำอะไรสักอย่างขึ้นมา พฤติกรรมองค์กรที่แสดงออกมาก็จะเสมือนสะท้อนถึงความต้องการของกลุ่มและจะเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มนั้นๆไป มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามที่จะทำการใดๆก็ตามที่จะมีผลกระทบให้บุคคลอื่นในองค์กร โดยไม่ใช้ความมีอำนาจหรือการบังคับและเป็นผู้นำมาให้ซึ่งความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ

Cassin (2003) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อจะกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในที่ทำงาน การมีผู้นำที่ดีย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ทักษะความสามารถของผู้นำในเรื่องการบริหารจัดการและการติดต่อประสานงานด้วย ผู้นำต้องมีการคิดที่จะแก้ปัญหาในสิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง ณ เวลานั้นๆ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำสามารถรวบรวมสมาชิกและติดต่อประสานงานกับบุคคลที่จะเข้ามาร่วมแก้ไขได้อย่างดี

2.2 อำนาจ (Power) คือความสามารถของบุคคลหนึ่งทีมหรือองค์กรที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยคำว่าอำนาจอาจใช้ได้ทั้งบุคคล กลุ่ม ทีม องค์กร ประเทศ (Finkelstein, 1992)

2.3 การสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรมี สำหรับองค์กรก่อสร้าง มีการสื่อสาร 2 แบบคือ แบบเป็นทางการ ที่มีรูปธรรมชัดเจน มีการใช้จดหมาย เอกสาร อีเมลล์ พิมพ์เขียว และแบบไม่เป็นทางการเช่น การพูดคุยแบบปากต่อปาก โทรศัพท์ แล้วยแต่สถานการณ์ที่ใช้ (Shohet and Laufer, 1991)

2.4 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เมื่อมีองค์กรที่ประกอบการเกี่ยวกับธุรกิจ ความร่วมมือในองค์กรย่อมเป็นสิ่งสำคัญ ในการทำงานร่วมกันต้องมีการเจรจาต่อรองกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีการเข้าร่วม 2 กลุ่มหรือมากกว่า (Bazerman and Neale, 1992)

Lewicki (1996) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีบุคคล 2 คนหรือมากกว่าหรือเป็นกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายทั้งความร่วมมือและขัดแย้งกัน เช่น การประนีประนอม การร่วมมือ

Moorheard and Griffin (1998) กล่าวว่า การเจรจาเป็นกระบวนการที่มีบุคคล 2 คนหรือมากกว่าหรือเป็นกลุ่มได้เข้าถึงข้อตกลงกันถึงแม้ว่าพวกเขาจะมีความชอบที่ต่างกัน

3. ระบบองค์กร (Organization System)

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามเท่าที่ยังมีการแข่งขันเพราะเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในทางธุรกิจสูง เช่น กระบวนการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ การกระทำของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมพิเศษ ความประสงค์ขององค์กร ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ที่มีสภาพแวดล้อมเป็นตัวสร้างอิทธิพล เช่น องค์กรที่มีลักษณะที่ต้องทำงานกับเทคโนโลยีระดับสูง จึงมีการเน้นพัฒนาทาง

งานวิจัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Maloney and Federle, 1991)

Drennan (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นสิ่งที่อยู่รอบๆตัวบุคคลในที่ทำงาน เป็นประเพณีที่เคยทำมาก่อนหน้าและเป็นที่เกิดขึ้นใหม่ โดยมีอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม นโยบายของบริษัท

ความหมายอื่นๆของวัฒนธรรมองค์กร เช่น รูปแบบของสมมุติฐานเบื้องต้น ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากการค้นพบหรือพัฒนาให้เรียนรู้ขึ้นมาโดยคนกลุ่มหนึ่งเพื่อจะจัดการปัญหาของการปรับตัวภายนอกและการผสมผสานกันได้ภายในกลุ่ม (Schein, 1985)

องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่มีหลากหลายพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก จึงมีความสลับซับซ้อนในตัวของมัน เช่น ความขัดแย้งจากความคิดเห็น ความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวัง ความขัดแย้งจากกระบวนการบริหารและโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการต่อต้าน เป็นสาเหตุในการเกิดความขัดแย้งขึ้น หรืออาจจะเป็นในเรื่องของบทบาทหน้าที่ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย การเปลี่ยนแปลงการบริหาร

Schermerhorn (2008) กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน คำถามที่เกิดขึ้นตามมานั้นก็คือ จะเตรียมตัวที่จะเผชิญกับปัญหาและจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ความรู้ความชำนาญและวิธีการอย่างไร โดยเฉพาะคนที่ทำงานแล้วจะต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ระดับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระดับความขัดแย้งระหว่างองค์กร

ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) หรือบางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยเป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทิศทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่คนละปัจจัยจะไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย หรือในอีก ความหมายหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้านอาจใช้แบบทดสอบแบบวัด แบบสำรวจ ฯลฯ อาจใช้ชุดเดียวแต่มีการวัดแยกเป็นรายด้านหรือหลายชุดก็ได้ ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด สำหรับการพิจารณาผลจากการวิเคราะห์จะใช้หลักเหตุผล ระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communalities ซึ่งเขียนด้วย h^2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละฉบับ (ด้าน) แบ่งให้กับแต่ละ องค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่าแต่ละฉบับ (ด้าน) วัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ค่า Eigenvalues เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ๆ ที่แท้จริง ส่วน Factor Loading เป็นค่าน้ำหนัก องค์ประกอบที่แต่ละฉบับ (ด้าน) วัดในองค์ประกอบนั้น นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบว่าจะยึดหลักที่ว่าตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันมากนั้นเนื่องมาจากตัวแปรเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) สืบเกิดได้จากการจัดกลุ่มของ ตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนั้นสามารถใช้องค์ประกอบร่วมแทนตัวแปรกลุ่มนั้นได้ ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของตัวแปรได้ และสามารถหาน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายได้ถึง ความแปรปรวนร่วมระหว่างกันของตัวแปร ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้ สามารถอธิบายได้ถึง ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบนั้นอันแสดงถึงขนาด (Magnitude) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (กัลยา, 2544)

การวิเคราะห์องค์ประกอบจะเป็นศูนย์รวมความหลากหลายของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้

กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบถือกำเนิดขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดย Spearman (1904) แต่การวิเคราะห์องค์ประกอบในสมัยนั้นยังเป็นวิธีการที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและเสียเวลามากในการวิเคราะห์ ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงยังไม่เป็นที่แพร่หลายในหมู่นักวิจัยสมัยนั้น จนกระทั่งคอมพิวเตอร์ได้ถือกำเนิดขึ้นมาและตามมาด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยเหลือในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบจึงได้แพร่หลายออกไปในหมู่นักวิจัยกันอย่างกว้างขวาง

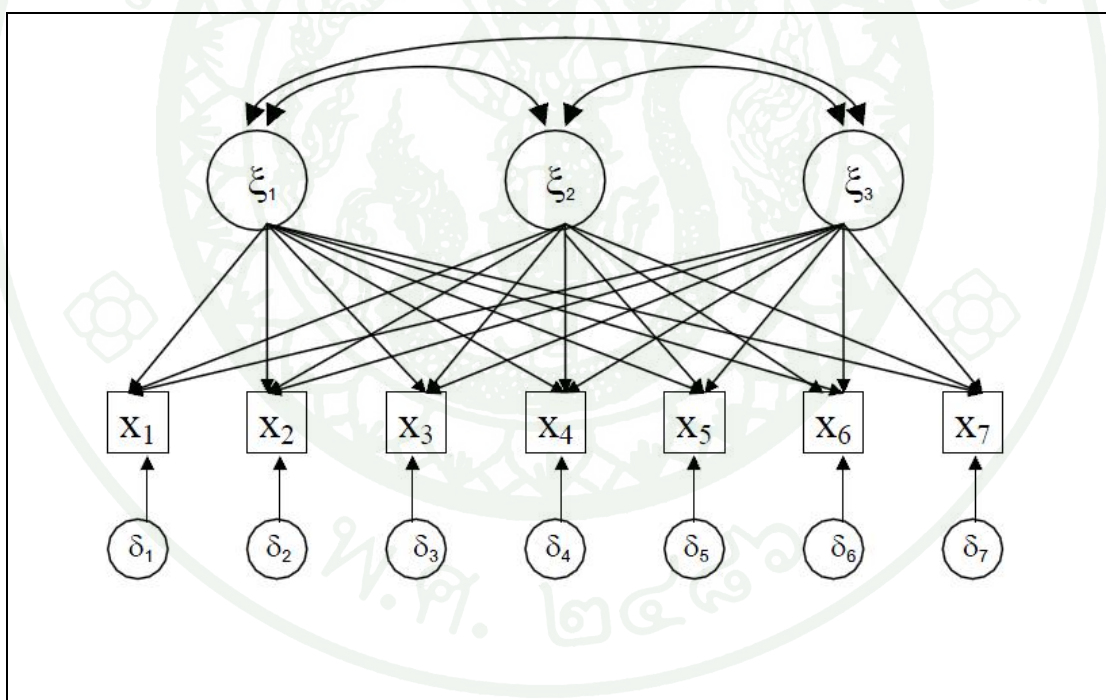
Kerlinger (1986) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า “เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีประโยชน์มาก ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ศึกษาปัญหาที่ซับซ้อนในศาสตร์ทางพฤติกรรม” จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 2 ประการคือ

1. เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)
2. เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในการสำรวจข้อมูล กำหนดจำนวนองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเมื่อผู้วิจัยไม่มีหลักฐานอ้างอิงเพียงพอสำหรับเป็นกรอบของสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบภายใต้ข้อมูลที่สอบวัดได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสามารถใช้ในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เช่น “แบบทดสอบที่นำไปสอบเก็บคะแนนนี้ วัดอะไรบ้าง?”

รูปภาพ 9 แสดงให้เห็นรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในรูปนี้ ตัวแปรในสี่เหลี่ยมคือตัวแปรที่สังเกตได้ และตัวแปรในวงกลมคือตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ลูกศรตรงชี้จากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรที่สังเกตได้ แสดงให้เห็นความเป็นสาเหตุของตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อตัวแปรที่สังเกตได้ เส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝง 2 ตัว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง



ภาพที่ 15 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

วงกลมด้านบนในภาพที่ 15 แสดงตัวแปรแฝง ξ_1 , ξ_2 และ ξ_3 (ξ อ่านว่า ไซด์-xi) เส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัว ตัวแปรแฝงแต่ละตัวเป็นสาเหตุที่ส่งผลไปยังตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละตัว ซึ่งอยู่ในกล่องสี่เหลี่ยมมีชื่อว่า $x_1 - x_7$ เป็น

ลูกศรชี้จาก ζ ถึง x ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ζ เรียกว่า common factors ในรูปภาพนี้ common factor จะมีผลโดยตรงต่อตัวแปรที่สังเกตได้มากกว่า 1 ตัว วงกลมในด้านล่างของรูปมีชื่อว่า $\delta_1 - \delta_7$ (δ อ่านว่าเดลต้า-delta) นั้นเรียกว่า unique factors หรือตัวแปรความคลาดเคลื่อน unique factors 1 ตัวจะมีผลกระทบต่อตัวแปรที่สังเกตได้เพียงตัวเดียว ในรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะสมมติ unique factors ว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กับ common factors ดังจะเห็นได้ว่าไม่มีเส้นโค้งระหว่าง unique factors ด้วยกันและไม่มีเส้นโค้งระหว่าง unique factor กับ common factors ดังในรูปภาพ 9 รูปแบบที่นำเสนอในรูปภาพ 9 เป็นโมเดลองค์ประกอบเชิงสำรวจ มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า

- 1) common factors ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน
- 2) ตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดจะต้องเป็นผลโดยตรงจาก common factors ทุกตัว
- 3) unique factors แต่ละตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 4) ตัวแปรที่สังเกตได้ทุกตัวจะต้องเป็นผลโดยตรงจาก unique factors
- 5) common factors ทั้งหมดไม่สัมพันธ์กับ unique factors

กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการแปลความหมาย

ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจอาจแบ่งได้คร่าว ๆ 5 ขั้นตอนคือ

1. เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์
2. การสกัดองค์ประกอบ
3. เลือกวิธีการหมุนแกน (Orthogonal หรือ oblique)
4. เลือกค่า loading
5. ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

1. เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกซ์สหสัมพันธ์

อันดับแรกในขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ต้องการวิเคราะห์ และนำเสนอในรูปของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ดังตัวอย่างภาพที่ 16

1. Ability to define problems	1.00					
2. Ability to supervise others	-.34	1.00				
3. Ability to make decisions	.51	-.48	1.00			
4. Ability to build consensus	.05	.27	-.11	1.00		
5. Ability to facilitate decision-making	.07	.18	-.03	.78	1.00	
6. Ability to work on a team	-.48	.46	-.44	.19	.17	1.00

ภาพที่ 16 ตัวอย่างเมตริกซ์สหสัมพันธ์

2. การสกัดองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่สองในการวิเคราะห์องค์ประกอบคือการค้นหาจำนวนองค์ประกอบที่มีความสามารถเพียงพอในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ให้เลือกใช้ดังนี้ 1) Maximum Likelihood Method (หรือ Canonical Factoring) 2) Least-Squares Method (หรือ Principal Axis Factoring) 3) Alpha Factoring 4) Image Factoring และ 5) Principal Components Analysis ผู้วิจัยจะต้องเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เลือกให้ ถ้าเป็นโปรแกรม SPSS โปรแกรมจะเลือกวิธี Principal Component Analysis ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบจะให้หลายสิ่งหลายอย่าง ตารางข้างล่างนี้จะนำเสนอผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบเพื่อเก็บไว้สำหรับการวิเคราะห์ต่อไปในอนาคต กฎที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนดจำนวนขององค์ประกอบคือ “eigenvalue > 1” ค่า Eigenvalue เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์ประกอบที่จะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้มากน้อยเพียงไร โดยปกติถ้าองค์ประกอบนั้นอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้น้อยกว่า 1 Eigenvalue แล้วก็ไม่มีประโยชน์ที่จะนำองค์ประกอบนั้นมาใช้ หากตัวแปรที่

นำมาวิเคราะห์มีจำนวนน้อย การวิเคราะห์อาจให้ผลเป็นองค์ประกอบแค่ 2 - 3 องค์ประกอบเท่านั้น ถ้าหากตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวนมากอาจจะได้จำนวนองค์ประกอบมาก แต่เราอาจกำหนดเกณฑ์อื่น ๆ สำหรับเลือกจำนวนองค์ประกอบได้ แต่ eigenvalue > 1 นี้เป็นเกณฑ์ที่ถูกกำหนดไว้ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทุกโปรแกรมสมมติฐานของตัวอย่างนี้คือ “เราคาดหวังว่าจะได้ 2 องค์ประกอบคือ “representing task” และ “people skills” ผลลัพธ์ในตารางที่ 2 จะเป็นผลจากการสกัดองค์ประกอบ ซึ่งจะแสดงให้เห็นดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบ

Factor	Eigenvalues	% of variance	Cumulative % of variance
1	2.51349	41.9	41.9
2	1.73952	29.0	70.9
3	.59749	10.0	80.8
4	.52956	8.8	89.7
5	.41573	6.9	96.6
6	.20422	3.4	100.0

การแปลความหมายผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ได้

ในเริ่มแรกได้ 2 องค์ประกอบที่มีค่า eigenvalue > 1 รวมเปอร์เซ็นต์ของความแปรปรวนทั้ง 2 องค์ประกอบจะได้ 70.9% นั่นคือทั้ง 2 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างได้ 70.9%

ในตารางที่ 3 ค่า loading จะนำเสนอภายใต้หัวข้อ “Factor” เป็นค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ รูปร่างคล้ายความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่า loading จะมีพิสัยระหว่าง -1 ถึง 1 ส่วนสมมติฐานมาเป็นค่า communality ซึ่งก็คือเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละตัวกับองค์ประกอบ

ตารางที่ 3 เมตริกข้อบังคับประกอบก่อนหมุนแกน

Variables	Factor 1	Factor 2	Communality
1. Ability to define problems	-.627	.514	.66
2. Ability to supervise others	.759	-.068	.58
3. Ability to make decisions	-.730	.337	.65
4. Ability to build consensus	.494	.798	.88
5. Ability to facilitate decision-making	.425	.832	.87
6. Ability to work on a team	.767	-.168	.62

3. เลือกวิธีการหมุนแกน

ตารางนี้แสดงให้เห็นความยากลำบากในการแปลความหมายขององค์ประกอบก่อนหมุนแกนตัวแปรทั้งหมดจะมีค่า loading สูงมาก (สังเกตใน Factor 1) มีทางเดียวที่จะสามารถแปลผลได้นั้นคือจะต้องดำเนินการหมุนแกน (rotate) ซึ่งมี 2 วิธีคือ **วิธี Orthogonal** ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวเป็นอิสระจากกัน ซึ่งการหมุนแกนวิธีนี้มีให้เลือก 3 แบบคือ 1) varimax 2) equamax และ 3) quartimax และ **วิธี Oblique** แบบ oblimin ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวสัมพันธ์กัน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ส่วนมากจะเลือกการหมุนแกนด้วยวิธี Orthogonal แบบ varimax ทั้งที่ในความเป็นจริงก็ยังมีเทคนิควิธีการหมุนแกนแบบอื่น ๆ ให้เลือกใช้

ข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างขององค์ประกอบที่ผ่านหมุนแกนแล้ว สังเกตค่า loading จะมีการกระจายระหว่างองค์ประกอบ จะทำให้ง่ายต่อการแปลผล

ตารางที่ 4 เมตริกซ้องค์ประกอบหลังการหมุนแกน

Variables	Factor 1	Factor 2	Communality
1. Ability to define problems	-.787	.194	.66
2. Ability to supervise others	.724	.266	.58
3. Ability to make decisions	-.804	-.011	.65
4. Ability to build consensus	.102	.933	.88
5. Ability to facilitate decision-making	.025	.934	.87
6. Ability to work on a team	.764	.179	.62

4. เลือกค่า loading

เพื่อจะได้ทราบว่าตัวแปรใดบรรจุอยู่ในองค์ประกอบใดให้พิจารณาที่ค่า loading โดยปกติในงานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์ที่มากกว่า 0.5 เพราะในงานวิจัยนั้นมักจะใช้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมาก

5. การตั้งชื่อองค์ประกอบ

เมื่อเรารู้ความหมายของ loading แล้ว ถัดมาคือตั้งชื่อให้แต่ละองค์ประกอบ มีกฎในการตั้งชื่อดังนี้ชื่อขององค์ประกอบควรจะ

1. สั้น ได้ใจความ
2. มีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ ถ้าผู้วิจัยค้นคว้ามาตามโครงสร้างของทฤษฎี ผู้วิจัยอาจจะต้องการใช้ชื่อองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ได้ค้นคว้ามา หรือผู้วิจัยอาจจะตั้งชื่อใหม่ที่สอดคล้องกับแนวความคิดของผู้วิจัยเอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะช่วยนักวิจัยอย่างมากในเรื่องของการประเมินธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค้นหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของคะแนน

สอบ ยังมีนักวิจัยอื่นๆ ที่กล่าวยกย่องชื่นชมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนี้ แต่ก็ยังมีนักวิจัยท่านอื่น ๆ อีกไม่น้อยที่กล่าวถึงในด้านบกพร่อง เป็นต้นว่า ข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนี้ไม่ได้คำนึงถึงความเป็นจริงว่าข้อมูลที่ได้นั้นจะเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นหรือไม่ ถ้าข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วอาจจะเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า รูปแบบกิโก้(GIGO model) ซึ่งก็คือสิ่งที่ไม่มีค่า ไม่มีประโยชน์ต่องานวิจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยทั่วไปแล้วจะมีลักษณะเป็นเชิงเส้นตรง อาจมีเหตุผลบางอย่างที่ความสัมพันธ์ไม่เป็นเส้นตรง แต่เมื่อดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบจนได้ผลลัพธ์ออกมาแล้วผลลัพธ์ที่ได้ก็จะไม่ถูกต้อง

นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของการแปลความหมายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ถูกวัดโดยตัวแปรบางตัว มักก่อความยุ่งยากในการแปลความหมายอยู่เสมอ ๆ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากผู้วิจัยไม่มีความรู้ ดังนั้นจึงไม่มีพื้นฐานในการแปลผลลัพธ์ที่ได้

ยังมีอีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นบ่อยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ นั่นก็คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจไม่ให้ผลลัพธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาใด ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ได้ หรือยิ่งกว่านั้นผลลัพธ์ที่ได้ก็ไม่สามารถแปลความหมายได้ ทำให้เกิดความลำบากในการหาเหตุผลมาอธิบายผลลัพธ์ที่ได้ (ฉัตรศิริ, 2541)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

Richard (1992) ระบุว่าในการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์กับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ (Y) โดยมีตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย (X) เพียงตัวเดียว อย่างไรก็ตาม ในบางปรากฏการณ์ที่ต้องอธิบายหรือทำนายทางสังคมศาสตร์ หากใช้ตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียวจะมีข้อจำกัด ในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งโดยมากจะมีความซับซ้อน การใช้ตัวแปรทำนายเพียงตัวเดียวจะไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะอธิบายตัวแปรเกณฑ์ได้ ในกรณีที่จะพยายามอธิบายสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีตัวแปรทำนายมากกว่า 1 ตัว ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเมื่อมีตัวแปร

ทำนายตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปใช้ในการทำนายตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งโดยปกติตัวแปรทำนายหรือตัวแปรอิสระจะใช้สัญลักษณ์ X และตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตามจะใช้สัญลักษณ์ Y

ตัวอย่างกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการใช้คะแนนสอบเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา (Graduate Record Exam : GRE) ในการทำนายเกรดเฉลี่ยระดับบัณฑิตศึกษา (GPA) ที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจทางการบริหาร แต่เนื่องด้วยมีตัวแปรทำนายอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการทำนายซึ่งอาจจะเป็นเกรดเฉลี่ยในระดับปริญญาตรี ผลการประเมินจากอาจารย์ หรือผลการสอบสัมภาษณ์ คำถามการวิจัยเพื่อที่จะพิจารณาว่า GRE, GPA ระดับปริญญาตรี, ผลการประเมินจากอาจารย์ และคะแนนสอบสัมภาษณ์ (ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย) สามารถทำนายเกรดเฉลี่ยระดับบัณฑิตศึกษาได้หรือไม่ (ตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์) ซึ่งในตัวอย่างที่ยกมานี้สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยเนื่องจากเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีตัวแปรทำนายหลายตัว

แนวคิดของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจะคล้ายกับการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีตัวแปรทำนายหลายตัว การคำนวณก็จะยากและซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งในเนื้อหานี้จะแสดงตัวแปรการคำนวณในกรณีที่มีตัวแปรทำนายเพียง 2 ตัว การคำนวณกรณีมีตัวแปรทำนายมากกว่า 2 ตัวต้องใช้เมตริกและแคลคูลัสเข้าช่วย

ชนิดของการวิเคราะห์การถดถอย

การวิเคราะห์การถดถอย มีหลายชนิด ขึ้นกับลักษณะของตัวแปรตาม รูปแบบความสัมพันธ์ และการกำหนดตัวแปรอิสระ (ตัวแปรต้น) ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งการวิเคราะห์การถดถอยได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear regression analysis) เป็นการวิเคราะห์การถดถอยที่ตัวแปรอิสระส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณ ส่วนตัวแปรตามเป็นจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณเท่านั้น รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สามารถแทนได้ด้วยสมการทางคณิตศาสตร์ที่เป็นเชิงเส้น (Linear model)

2. การวิเคราะห์การถดถอยแบบไม่เป็นเชิงเส้น (Non linear regression) เป็นการวิเคราะห์การถดถอย ที่รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สามารถแทนได้ด้วยสมการทางคณิตศาสตร์ที่ไม่เป็นเชิงเส้น (non – Linear model)

สำหรับเนื้อหาจะกล่าวถึงเฉพาะการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น เท่านั้น

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น มี 2 แบบ คือ

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) จะประกอบด้วยตัวแปรตาม 1 ตัว และตัวแปรอิสระ เพียง 1 ตัว การวิเคราะห์เป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง และสร้างรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ที่เป็นการพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม เช่น การพยากรณ์ระดับ Carbon monoxide ในผู้สูบบุหรี่ เมื่อทราบปริมาณการสูบบุหรี่ต่อวัน การพยากรณ์น้ำหนักของทารก เมื่อทราบอายุของมารดา การพยากรณ์ผลการสอบปลายภาค เมื่อทราบผลการสอบกลางภาค เป็นต้น

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (Multiple Linear Regression) จะประกอบด้วยตัวแปรตาม 1 ตัว และ ตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป การวิเคราะห์เป็นการหาขนาดของความสัมพันธ์ และสร้างรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ที่เป็นการพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม โดยใช้ตัวแปรอิสระที่ศึกษา เช่น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ เพศ ปัญหาในการทำงาน ความขัดแย้งในครอบครัว กับความรู้สึกเก็บกด ของผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง เป็นต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น

1. ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม มีมาตรวัดเป็น Interval ขึ้นไป (อนุญาตให้ตัวแปรอิสระบางตัวมีมาตรวัดเป็น Norminal หรือ Ordinal ได้บ้าง โดยจะต้องทำการเปลี่ยนตัวแปรอิสระที่มี

มาตรวัดเป็น Nominal หรือ Ordinal เหล่านั้น เป็นตัวแปรหุ่น แล้วจึงทำการวิเคราะห์การถดถอย โดยใช้ตัวแปรหุ่นที่เกิดขึ้นแทนตัวแปรเดิมที่มี)

2. ข้อมูลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะต้องสุ่มมาจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ

3. ตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (การเกิดความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ เรียกว่า การเกิด Multicollinearity)

4. ข้อมูลจะต้องไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง

5. ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์ จะต้อง

5.1 มีการแจกแจงแบบปกติ (Assumption of Normality)

5.2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0

5.3 มีความแปรปรวนคงที่ (Homogeneity of Variance)

5.4 ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Assumption of Autocorrelation)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ

แบบจำลองการถดถอยเชิงเส้น

ตัวแปรอิสระ (X) n ตัว

ตัวแปรตาม (Y) 1 ตัว

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$ เป็นสมการถดถอยของประชากร

$Y' = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

$Z'_y = B_1 Z_{x1} + B_2 Z_{x2} + \dots + B_x Z_{xn}$ เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง ในรูปคะแนนมาตรฐาน

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัว กับตัวแปรตาม ดังนั้นในการสร้างแบบจำลองสมการพยากรณ์ จะพิจารณา

จากการมีตัวแปรอยู่ในระบบสมการ ซึ่งเรียกว่า การนำตัวแปรเข้าระบบสมการ ที่นิยมมีด้วยกัน 4 วิธี คือ

1. All Enter ถือว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม จึงนำตัวแปรอิสระทุกตัวเข้าระบบสมการพร้อมๆกันในทีเดียว
2. Forward กำหนดให้เริ่มต้นสร้างสมการยังไม่มีตัวแปรใดอยู่ในระบบสมการ จากนั้นให้เริ่มทำการสร้างระบบสมการโดยนำตัวแปรอิสระที่มีขนาดของอิทธิพลสูงสุด (โดยพิจารณาจากค่า Partial F ไม่ได้ดูจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์) เข้าไปสร้างสมการกับตัวแปรตามก่อน จากนั้นจึงนำตัวแปรอิสระที่เหลือที่มีขนาดของอิทธิพลรองลงไปเข้าทีละตัว และจะหยุดการนำตัวแปรอิสระเข้าระบบสมการหากพบว่าตัวแปรนั้นมีขนาดของอิทธิพลน้อย (ไม่มีนัยสำคัญ) หรือไม่มีอิทธิพลเลย
3. Backward กำหนดให้เมื่อเริ่มสร้างสมการมีตัวแปรอิสระทุกตัวอยู่ครบในระบบสมการ จากนั้นให้ทำการดึงตัวแปรอิสระที่มีขนาดของอิทธิพลน้อยที่สุด (ไม่มีนัยสำคัญ) ออกจากสมการทีละตัว (โดยพิจารณาจากค่า Partial F) จนกระทั่งเหลือตัวแปรในระบบสมการเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม
4. Stepwise เป็นวิธีการที่นำตัวแปรอิสระเข้าสมการทีละตัวเช่นเดียวกับ Forward และเมื่อตัวแปรนั้นเข้าไปอยู่ในระบบสมการแล้ว จะทำการตรวจสอบย้อนกลับโดยวิธี Backward อีกทีหนึ่งในทุกครั้งที่มีการนำตัวแปรอิสระเข้าสมการ

สำหรับการประมาณค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ จะใช้วิธีการประมาณที่เรียกว่า การประมาณโดยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimation : MLE) โดยวิธีดังกล่าวนี้สามารถประมาณค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการได้ทั้งในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีจำนวน 1 ตัว หรือมากกว่า 1 ตัว โดยมีข้อกำหนดเพิ่มเติมสำหรับตัวแปรอิสระแต่ละตัว คือ ตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (intercollinearity หรือเกิด Multicollinearity) การหาค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์ในสมการ จะใช้วิธีการคำนวณโดยรูปแบบเมตริกซ์ ซึ่งในที่นี้จะไม่กล่าวถึง

ลำดับของการอ่านผลการวิเคราะห์การถดถอย

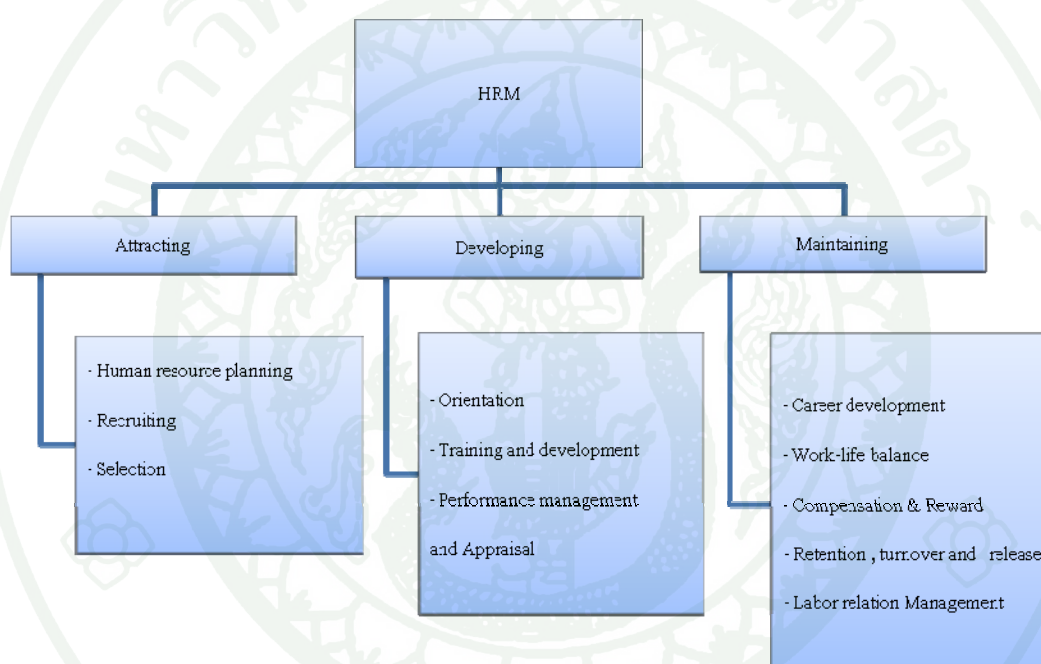
เมื่อผ่านการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอย แล้ว ลำดับของการอ่านผลการวิเคราะห์ เป็นดังนี้

1. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (F test ในตาราง ANOVA)
2. การตรวจสอบความมีนัยสำคัญของค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวในสมการ (ในตาราง Coefficients)
3. การเขียนรูปแบบของสมการถดถอยจากค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้ (จากตาราง Coefficients)
4. การสรุปสมการถดถอยที่ได้ (ตาราง Model Summary)

ปัจจัยในการศึกษา

จากการรวบรวม ข้อมูลทั้งไทยและต่างประเทศเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สรุปออกมาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ สามส่วนหลักๆคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง หกยุทธศาสตร์ และ พฤติกรรมองค์กร แสดงดังต่อไปนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง



ภาพที่ 17 ปัจจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรก่อสร้างนี้ สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องออกมาได้ 3 ส่วนหลักและ 11 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1.1 การดึงดูด (Attracting)

1.1.1 การวางแผนด้านบุคคล (Human resource planning)

1.1.2 วิธีการคัดเลือก (Recruiting)

1.1.3 การคัดเลือก (Selection)

1.2 การพัฒนา (Development)

1.2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

1.2.2 การฝึกฝนและพัฒนา (Training and Development)

1.2.3 การจัดการประสิทธิภาพและการประเมิน (Performance management and Appraisal)

1.3 การรักษานุคลากร (Maintaining)

5.1.3.1 การพัฒนาวิชาชีพ (Career development)

5.1.3.2 ความสมดุลของการทำงานและชีวิตจริง (Work-Life balance)

5.1.3.3 รางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation)

5.1.3.4 การคงไว้ และการออก ของบุคลากร (Retention and Release)

5.1.3.5 การบริหารจัดการความสัมพันธ์ของบุคลากร (Labor relation management)

2. หกยุทธศาสตร์ (Six strategies)

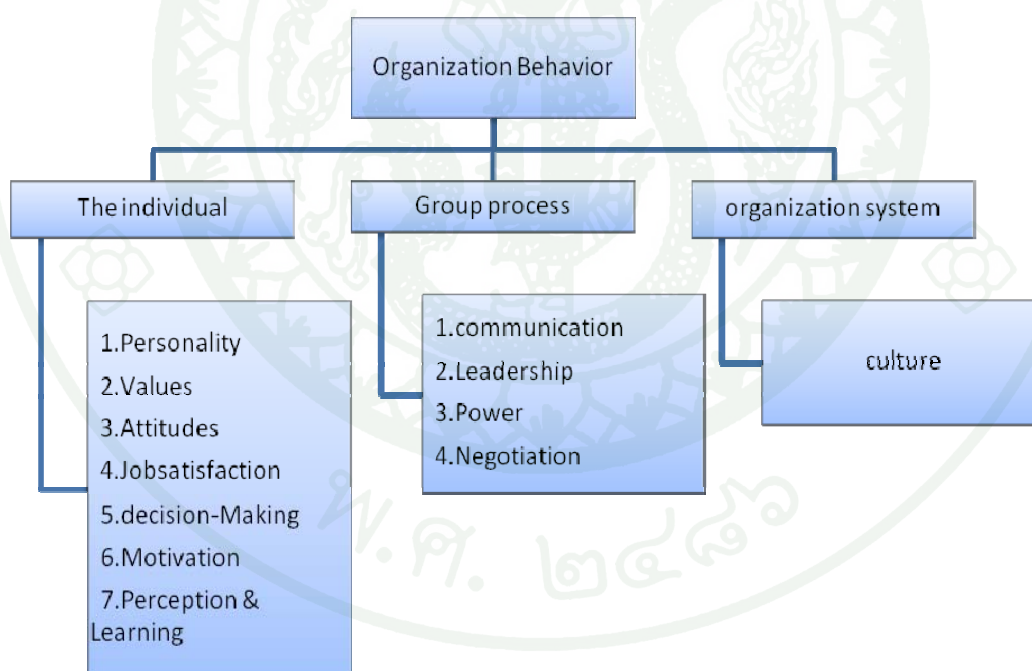


ภาพที่ 18 หกยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่สู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

ทฤษฎีศาสตร์ที่จะสร้างประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่สมัยใหม่
นำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร มี 6 ปัจจัยสำคัญที่พิจารณาคือ

- 2.1 มนุษย์ (People)
- 2.2 ผลตอบแทน (Compensation)
- 2.3 งาน (Work)
- 2.4 กระบวนการ (Procedure)
- 2.5 โอกาส (Opportunity)
- 2.6 คุณภาพและความสมดุล (Quality & Balance)

3. พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior)



ภาพที่ 19 พฤติกรรมองค์กร

สำหรับพฤติกรรมองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนหลัก และ 12 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

3.1 พฤติกรรมแต่ละบุคคล (The Individual)

3.1.1 บุคลิกภาพ (Personality)

3.1.2 ค่านิยม (Values)

3.1.3 ทักษะ (Attitudes)

3.1.4 ความพอใจในงาน (Jobsatisfaction)

3.1.5 การตัดสินใจ (Decision-Making)

3.1.6 ความเข้าใจและเรียนรู้ (Perception & Learning)

3.2 กระบวนการแบบกลุ่ม (Group process)

3.2.1 การสื่อสาร (Communication)

3.2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

3.2.3 อำนาจ (Power)

3.2.4 การเจรจา (Negotiation)

3.3 ระบบองค์กร (Organization system)

3.3.1 วัฒนธรรม (Culture)

จากปัจจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมและศึกษาเป็นปัจจัยสำหรับสร้างแบบสอบถามทั้งหมด
ได้ 120 ปัจจัย ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา

ปัจจัย	อ้างอิง
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากร	
1. ความใกล้ชิดของผู้บริหารกับพนักงาน	Pant and Baroudi (2008)
2. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่พนักงาน	Stead (1997)
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนแก่พนักงาน	Stead (1997)
4. ความสามารถในการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร	Rees (2007)
5. การจัดการปัญหาขัดแย้งของผู้บริหาร	Pant and Baroudi (2008)
6. ทักษะด้านวิศวกรรมของผู้บริหาร	Pant and Baroudi (2008)
7. ทักษะด้านบริหารของผู้บริหาร	Pant and Baroudi (2008)
8. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน	Stead (1997)
9. การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารจากพนักงาน	Davis (2007)
10. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	Egge (1999)
11. การรับผู้บริหารใหม่คัดเลือกจากคุณสมบัติ	Huemann <i>et al.</i> (2007)
12. การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารคัดเลือกจากคุณสมบัติ	Huemann <i>et al.</i> (2007)
13. การพัฒนาทักษะแก่ผู้บริหาร	Huemann <i>et al.</i> (2007)
14. ความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน	Egge (1999)
15. ความสัมพันธ์ของพนักงาน	Egge (1999)
16. การเจรจาต่อรองของพนักงาน	Rees (2007)
17. กิจกรรมภายในองค์กร เช่น กีฬาภายใน งานเลี้ยง	Inman <i>et al.</i> (2007)
18. การประเมินความสัมพันธ์และความร่วมมือของพนักงาน	Rees (2007)
19. การประสานงานของแต่ละทีมหรือหน่วยงาน	Paim <i>et al.</i> (2008)
20. ความสัมพันธ์แบบส่วนตัวของพนักงาน	Egge (1999)
21. การร่วมมือกันช่วยแก้ไขปัญหา	Egge (1999)
22. วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	Huemann <i>et al.</i> (2007)
23. การหมุนเวียนการทำงาน	Paim <i>et al.</i> (2008)
24. การพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ การสื่อสาร แก้ไขปัญหา	Pant and Baroudi (2008)
25. นโยบายสร้างการเรียนรู้ในองค์กร	Hager (2004)
26. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	Stead (1997)
27. การพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	Hager (2004)
28. องค์ความรู้ ข้อมูลต่างๆในองค์กร	Paim <i>et al.</i> (2008)
29. ฝ่าฝืนวิจัยในองค์กรหรือความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา	Hager (2004)
30. องค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ	Nonaka (1994)

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัย	อ้างอิง
31. มีบุคลากรรับผิดชอบในการจัดการองค์ความรู้	Nonaka (1994)
32. การเคารพซึ่งกันและกันในที่ทำงาน	Egge (1999)
33. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	Egge (1999)
34. ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	Egge (1999)
ยุทธศาสตร์การบริหารผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	
35. เงินเดือนของพนักงาน	Coli (1997)
36. การยอมรับแบบรูปธรรม เช่น ใบรับรอง รางวัลพนักงานดีเด่น	Coli (1997)
37. การยอมรับแบบนามธรรม เช่น คำชมเชย ความไว้วางใจ	Cacioppe (1999)
38. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อพัฒนาการศึกษา	Coli (1997)
39. ทรัพยากรในการทำงาน เช่น โต๊ะส่วนตัว คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก	Coli (1997)
40. งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น	Coli (1997)
41. ระบบการประเมินบุคลากร เช่น KPI BSC	Coli (1997)
42. สวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันภัยต่างๆ	Coli (1997)
43. บุคลากรรับผิดชอบเรื่องผลตอบแทนต่างๆของพนักงาน	Covey (1994)
44. ความโปร่งใสในการมอบรางวัลต่างๆแก่พนักงาน	Mayer (2008
45. โบนัส เงินพิเศษ	Coli (1997)
46. ความมั่นคงทางการเงินขององค์กร	Landon and Higgot (1997)
47. การต่อรองเรื่องรายได้ สวัสดิการ	Jorgensen (2005)
48. การประเมินเพื่อให้ผลตอบแทน รางวัลต่างๆ	Covey (1994)
49. รางวัลพิเศษเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	Jorgensen (2005)
50. กิจกรรมต่างๆ เช่น งานเลี้ยง การท่องเที่ยว	Coli (1997)
51. การได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างต่อเนื่อง	Coli (1997)
ยุทธศาสตร์ด้านการทำงาน	
52. ความเหมาะสมในการคัดเลือพนักงานแต่ละตำแหน่ง	Huemann <i>et al.</i> (2007)
53. การทำงานตามเป้าประสงค์องค์กร	Fitzpatrick and Askin (2005)
54. ความมีประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละตำแหน่ง	Fitzpatrick and Askin (2005)
55. โครงสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจนเพื่อต่อการเรียนรู้ในการทำงาน	Walczak (2005)
56. ความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน	Walczak (2005)
57. บุคลากรรับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้	Walczak (2005)

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัย	อ้างอิง
58. การคัดเลือกและจ้างพนักงานที่มีทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์ เช่น จ้างวิศวกรโยธาที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี	Raiden <i>et al.</i> (2004)
59. การประเมินเพื่อพัฒนาวิชาชีพของพนักงาน	Raiden <i>et al.</i> (2004)
60. โครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน เช่น บทบาท หน้าที่	Jain <i>et al.</i> (2008)
61. จำนวนบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสม	Jain <i>et al.</i> (2008)
62. โยบายทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน	Mohamed (2004)
63. ความสนิทสนมกลมเกลียวของพนักงาน	Mohamed (2004)
64. การร่วมมือกันช่วยแก้ไขปัญหของพนักงาน	Mohamed (2004)
65. บรรยากาศการทำงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	Egge (1999)
66. ความเคารพซึ่งกันและกัน	Egge (1999)
67. กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์แก่พนักงาน	Egge (1999)
ยุทธศาสตร์กระบวนการบริหารงาน	
68. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	Paim <i>et al.</i> (2008)
69. เทคโนโลยีสารสนเทศ	Paim <i>et al.</i> (2008)
70. การประเมินผลงานของบุคลากร	Huemann <i>et al.</i> (2007)
71. ความเชี่ยวชาญในการบริหารบุคคลในองค์กร	Huemann <i>et al.</i> (2007)
72. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน	Santoro <i>et al.</i> (2006)
73. ความเหมาะสมของบุคลากรกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน	Alsene (1999)
74. การสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ในและพัฒนาตัวเอง	Alsene (1999)
75. โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	Santoro <i>et al.</i> (2006)
76. โครงสร้างองค์กรที่ง่ายต่อการประสานงาน	Santoro <i>et al.</i> (2006)
77. การจัดเก็บข้อมูลต่างๆขององค์กรที่เคยทำมาเพื่อการศึกษา	Chua and Iyengar (2006)
78. การสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน	Schermerhorn (2008)
79. การจัดเก็บข้อมูลต่างๆขององค์กรที่เคยทำมาเพื่อการศึกษา	Nonaka (1994)
80. การทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	Santoro <i>et al.</i> (2006)
81. บุคลากรในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง	Thomas and Velthouse (1990)
82. การคัดเลือกบุคลากรที่สามารถมอบอำนาจความไว้วางใจได้	Thomas and Velthouse (1990)
83. การสร้างความคุ้นเคยแก่บุคลากรใหม่	Schermerhorn (2008)
84. การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวของพนักงานด้วยตัวเอง	Santoro <i>et al.</i> (2006)
ยุทธศาสตร์การสร้างความสมดุลของชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว	
85. การมอบหมายงานแก่บุคคลที่ร่วมงานกับผู้อื่นได้	Lantz and Brav (2007)

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัย	อ้างอิง
86. การคัดเลือกบุคลากรจากทักษะเฉพาะทางและบุคลิกภาพ	Schermerhorn (2008)
87. การคัดเลือกบุคลากร โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน	Grage and Rastogi (2006)
88. ความมีอิสระในการทำงาน	Patricia (2007)
89. ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน	Grage and Rastogi (2006)
90. การประเมินและวัดผลพนักงานเพื่อให้ได้ตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม	Huemann <i>et al.</i> (2007)
91. การตรวจและให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ	Motta (1994)
92. สวัสดิการบุคลากร	Motta (1994)
93. สถานที่ออกกำลังกาย พักผ่อน	Motta (1994)
94. นโยบายสนับสนุนด้านสุขภาพแก่บุคลากร	Thompson (1997)
95. บรรยากาศการทำงานแบบให้ความร่วมมือทำงาน	McLaughlin <i>et al.</i> (2008)
96. การไว้วางใจในการทำงาน	Egge (1999)
97. ทักษะการสอนงานของผู้บริหาร หัวหน้างาน	Stead (1997)
98. การจัดเก็บข้อมูลที่ต้องกรณียกเพื่อการศึกษา	Nonaka (1994)
99. วันหยุดสำหรับบุคลากรที่เหมาะสม	Deery (2008)
100. การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร	Hyman and Summers (2004)
101. การทำงานล่วงเวลาที่มีผลตอบแทนที่เหมาะสม	Deery (2008)
102. กฎระเบียบข้อบังคับในองค์กร	Schermerhorn (2008)
103. การพัฒนาด้านวิชาชีพของบุคลากร	Raiden <i>et al.</i> (2004)
ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสที่ดีสำหรับบุคลากร	
104. การรับบุคลากรจากเป้าประสงค์ขององค์กร	Vavoula and Sharples (2002)
105. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต	Vavoula and Sharples (2002)
106. ระบบสวัสดิการกองทุนการเรียนรู้ (Lifelong Learning Account) เช่น บัญชีการสะสมเงินเพื่อการศึกษา	Schoeff (2007)
107. การสนับสนุนด้านการศึกษา เช่น ศึกษาต่อ	Schoeff (2007)
108. โอกาสทางการเรียนรู้ เช่น ดูงาน สัมมนา อบรม	Huemann <i>et al.</i> (2007)
109. การคัดสรรบุคลากรที่มีเหมาะสมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	Huemann <i>et al.</i> (2007)
110. บุคลากรสามารถร้องขออุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์	Huemann <i>et al.</i> (2007)
111. การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อการ ประสานงานที่ง่ายยิ่งขึ้น	Joshi (1998)
112. การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยและอิสระ	Joshi (1998)
113. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการประสานงาน ติดต่อ	Joshi (1998)

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัย	อ้างอิง
114. การร่วมมือกันในการแก้ปัญหาของบุคลากร	Dupont (2008)
115. การบุคลากรอาวุโส ที่มีประสบการณ์สูงในทีมงาน	Dupont (2008)
116. การสนับสนุนให้บุคลากรรับผิดชอบการทำงานมากขึ้น	Turner <i>et al.</i> (2008)
117. การเรียนรู้จากการหมุนเวียนการทำงาน	Turner <i>et al.</i> (2008)
118. การมอบหมายงานอย่างต่อเนื่องเมื่อจบโครงการ	Turner <i>et al.</i> (2008)
119. การใช้บุคลากรที่เกษียณแต่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร	Pickvance (2007)
120. สวัสดิการสำหรับผู้อาวุโส	Pickvance (2007)

อุปกรณ์และวิธีการ

การวิจัยนี้มีลักษณะการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง อันมีจุดประสงค์หลักของการทำวิจัย 3 ประการ คือ

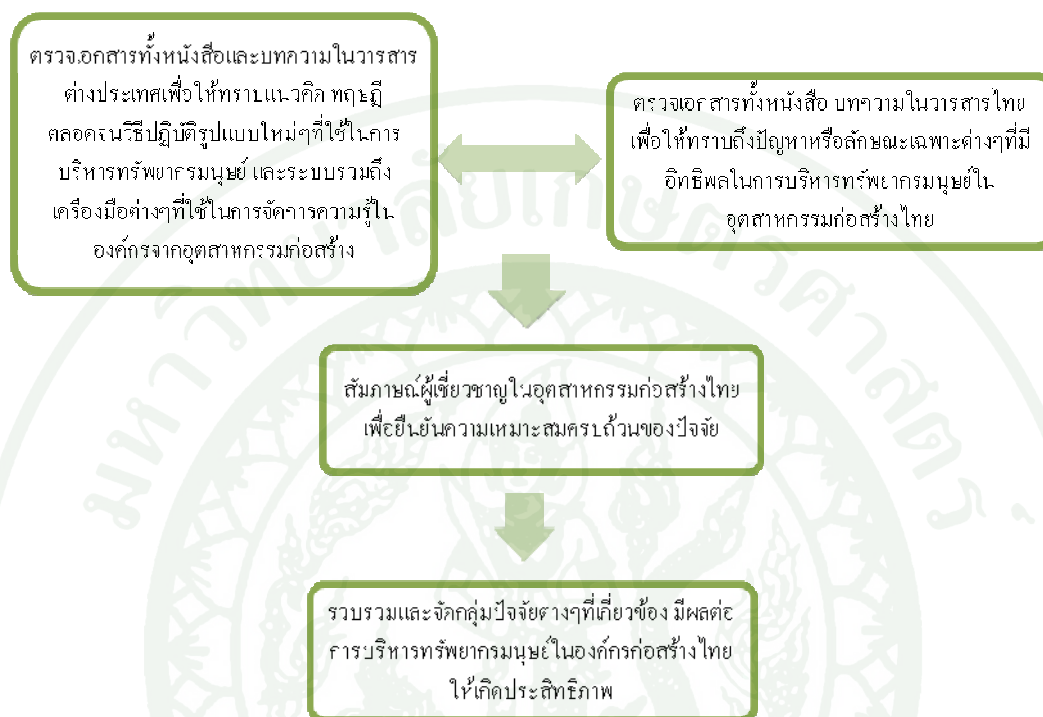
1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง จากบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุปัจจัยและนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

2. ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการการสำรวจ (Survey) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยเพื่อแบ่งกลุ่มปัจจัยใหม่ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบัน จัดทำสถิติเชิงบรรยายและหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในด้านทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน

3. เสนอแนะแนวคิดและวิธีการการจัดการองค์ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

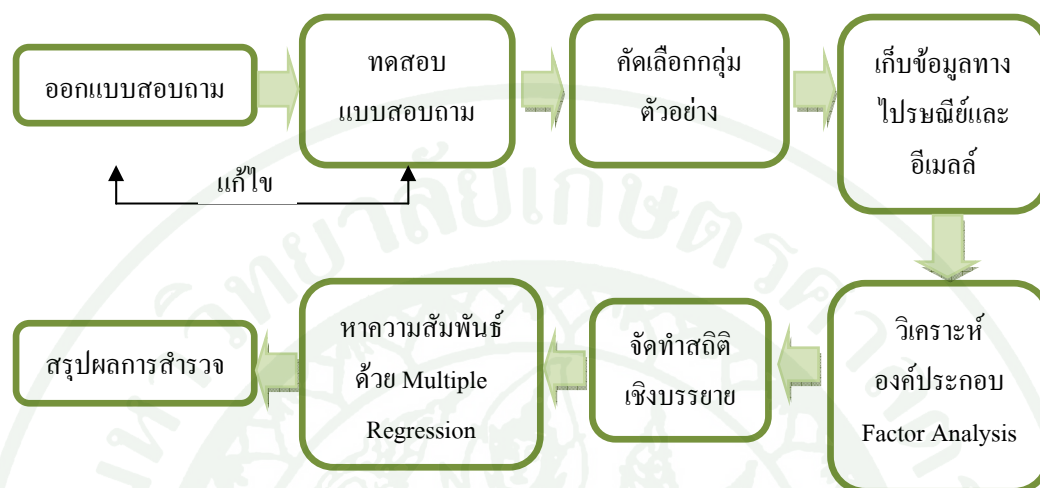
งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สามส่วนหลักดังกล่าวในข้างต้นแล้วซึ่งในแต่ละจุดประสงค์ สร้างเป็นโครงสร้างการวิจัยได้ดังภาพที่ 20, 21, 22

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ และระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง



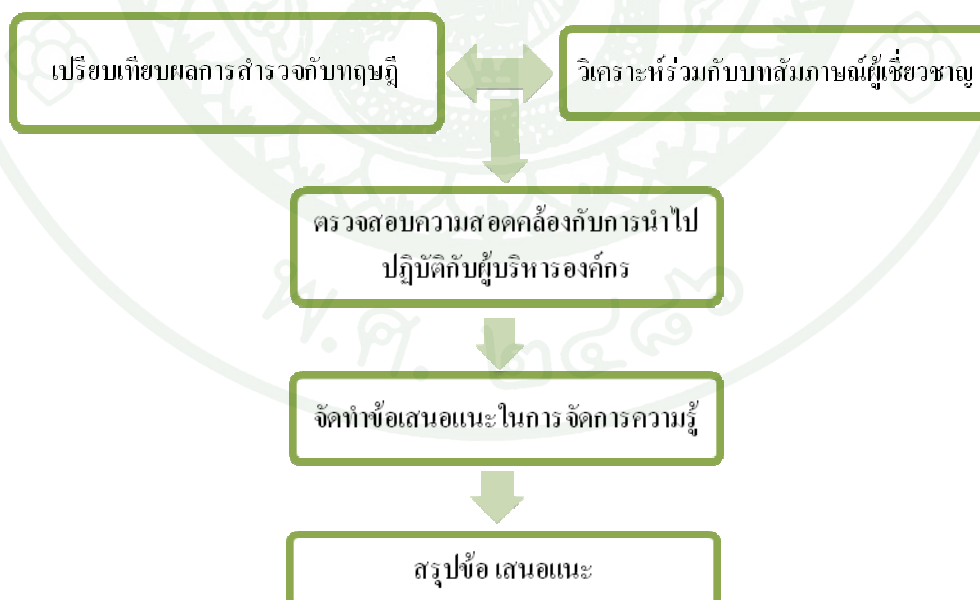
ภาพที่ 20 แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1

วัตถุประสงค์ที่ 2 ดำเนินการสำรวจ (Survey) องค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยเพื่อหาแบ่งกลุ่มปัจจัย จัดทำสถิติเชิงบรรยาย และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์ความรู้



ภาพที่ 21 แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2

วัตถุประสงค์ที่ 3 เสนอแนะแนวคิดและวิธีการการจัดการองค์ความรู้ในด้านการทรัพยากรบุคคล



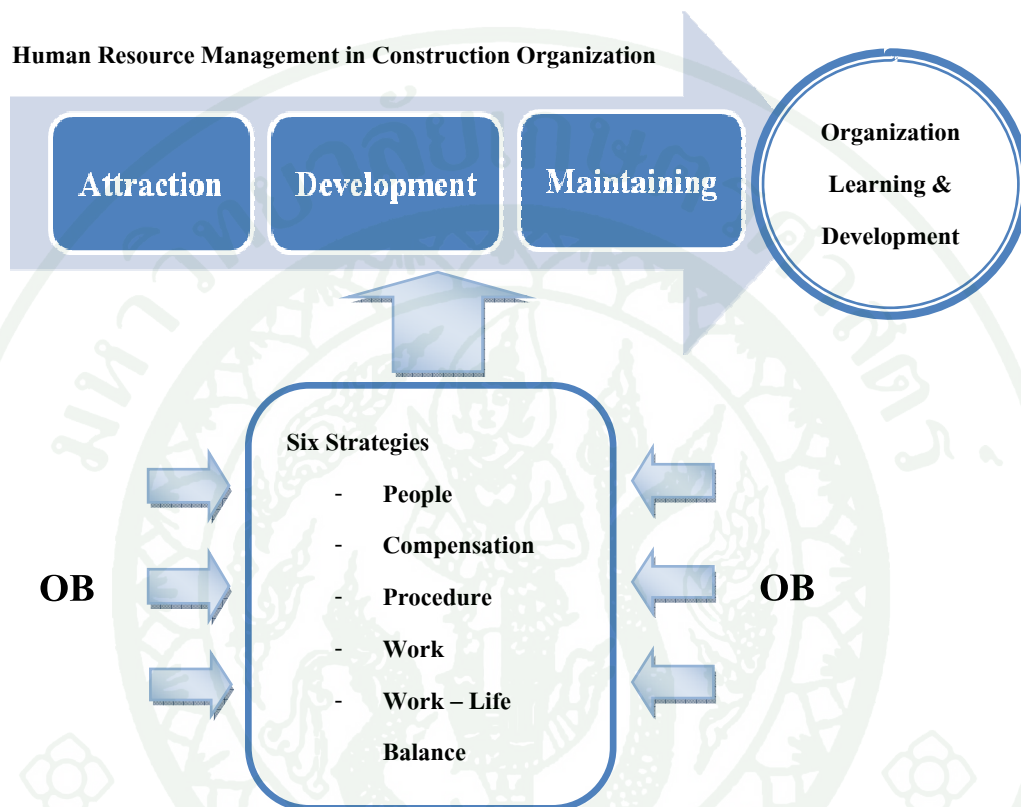
ภาพที่ 22 แผนการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3

การตรวจเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ ได้มีการศึกษา รวบรวม บทความ งานวิจัย หนังสือ ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของบุคคลต่างๆในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มศึกษาจากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปในองค์กรก่อน จากนั้นจึงทำการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับทฤษฎีและหลักปฏิบัติ แบบใหม่เพื่อที่จะพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง อันจะนำไปสู่ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและการพัฒนาองค์กร

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และวิธีการ จากบทความ หนังสือต่างประเทศเพื่อให้ทราบและเข้าใจพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั่วไป
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้าง หลังจากศึกษาทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว จึงหาข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า องค์กรก่อสร้างมีลักษณะ การทำงานไม่เหมือนองค์กรทั่วไป มีความแตกต่าง ซับซ้อน มากกว่า การบริหารบุคคลจึงมีความยุ่งยาก มากกว่า ขั้นตอนการทำวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เมื่อทราบถึงลักษณะและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรก่อสร้างแล้ว ต่อมาได้ศึกษา รวบรวมแนวความคิด ปัจจัยต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลนี้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากบทความและหนังสือต่างประเทศ และ เพื่อให้สอดคล้องกับประเทศไทย จึงได้ศึกษาในส่วนของหนังสือ บทความ ภายในประเทศด้วย ผลการศึกษาในกระบวนการนี้คือ สรุปออกมาเป็น 6 ปัจจัยสำคัญ คือ มนุษย์ งาน ผลตอบแทน กระบวนการ โอกาส คุณภาพและสมดุล
4. พฤติกรรมองค์กร ศึกษาในส่วนของพฤติกรรมองค์กรเพิ่มเติม จากทฤษฎี และรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ 12 ปัจจัย คือ วัฒนธรรม องค์กร การเจรจา ผู้นำ อำนาจ การสื่อสาร การตัดสินใจ บุคลิกภาพ การรับรู้เรียนรู้ ความพอใจในงาน แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติ

เมื่อได้ศึกษาข้อมูลครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นำมาสร้างเป็น สมมุติฐานงานวิจัยได้ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 โครงสร้างสมมุติฐานการวิจัย

ในการวิจัยนี้เริ่มต้นจากใช้ปัจจัย 6 ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (Six Strategies) และ พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior : OB) ใส่ลงไปในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างเพื่อปรับให้ระบบการมีการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคสมัยปัจจุบันที่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเช่น เทคโนโลยี การพัฒนาองค์กร เป็นต้น

สำหรับโครงสร้างการวิจัยนี้เริ่มต้นศึกษาแนวความคิดของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก่อสร้างทั่วไป จากนั้นจึงศึกษาปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่สมัยใหม่ จากการนำเอา 6 ยุทธศาสตร์เข้าไปใช้ จากนั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลง

ของพฤติกรรมองค์กรในรูปแบบต่างๆ ที่ยู่สุดก่อให้เกิดการองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา
องค์กร (Learning And Development Organization : L&D)

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

เพื่อความครบถ้วนและสมบูรณ์ในการกำหนดปัจจัย สำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากร
มนุษย์การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร ได้มีการสัมภาษณ์ (Expert Interview) ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร
ก่อสร้างที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยตรง เกี่ยวกับปัจจัยของ หกยุทธศาสตร์ว่าเพียงพอแล้ว
หรือไม่ และเพื่อให้เห็นชัดเจนขึ้นสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปฏิบัติขององค์กร
ก่อสร้างในไทยมากขึ้นด้วย

เครื่องมือในการวิจัย

เมื่อทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมา
วิเคราะห์สร้างแบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายปิด ในส่วนนี้แบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วนคือ
โครงสร้างแบบสอบถาม ข้อมูลแบบสอบถาม และการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1. โครงสร้างแบบสอบถาม (Structure of Questionnaire) ในส่วนของแบบสอบถาม
สำหรับการวัดว่า องค์กรก่อสร้างในประเทศไทยนั้นมีการใช้ กลยุทธ์ทั้งหก มากน้อยเพียงใด ผู้วิจัย
ใช้แบบสอบถามต้นแบบ (Prototype Questionnaire) ชนิดปลายเปิดและปิด แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2
ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ชื่อ-สกุล อายุ ระดับการศึกษา ชื่อ
องค์กร ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์วิชาชีพ และชนิดขององค์กรว่าเป็นองค์กร
ก่อสร้างแบบไหน เช่น ออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง บริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น

ตอนที่ 2 คำถามวัดศักยภาพของบริษัทจากข้อมูล 6 ยุทธศาสตร์เป็นแบบสอบถามเชิง
ปริมาณแบ่งส่วนให้ตอบเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนการปฏิบัติในบริษัทและส่วนการช่วยสร้างการเรียนรู้
ในโครงการ

สำหรับการให้คะแนนของแบบสอบถาม ในตอนที่ 2 มีลักษณะดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

ระดับของการปฏิบัติ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
ไม่มี	1

ช่วยสร้างการเรียนรู้ในโครงการ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
ไม่มี	1

2. ข้อมูลแบบสอบถาม สำหรับคำถามของแบบสอบถามนั้น กำหนดจากทฤษฎศาสตร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ประชากร (People) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างาน ผู้บริหาร การฝึกฝนและพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานระดับบริหารงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร ความสัมพันธ์ร่วมกันในที่ทำงาน จำนวน 11 ข้อ

2.2 ผลตอบแทน (Compensation) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ รางวัลและผลตอบแทนในการทำงานของแต่ละบุคคล การต่อรองเงินพิเศษสำหรับบุคลากร รางวัลและผลตอบแทนในลักษณะกลุ่มหรือเป็นโครงการ จำนวน 7 ข้อ

2.3 งาน (Work) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ การจัดบุคลากรเข้าทำงานสู่ตำแหน่งต่างๆในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการองค์ความรู้ การจ้างงานที่ท้าทาย โครงสร้างของทีมงาน การทำงานพร้อมสายงาน ความปลอดภัยและบรรยากาศการทำงาน จำนวน 15 ข้อ

2.4 กระบวนการ (Procedure) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ โครงสร้างการบริหารองค์ประกอบ ต่างๆขององค์กร เครือข่ายองค์กร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจสู่บุคลากรในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา จำนวน 8 ข้อ

2.5 ความสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work - Life Balance) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ การออกแบบงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคลากร สนับสนุนการให้สวัสดิการเพื่อสุขภาพที่ดีของบุคลากร การกำจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ทั้งหมด ความสมดุลของชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว จำนวน 2 ข้อ

2.6 โอกาส (Opportunity) ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ การสร้างระบบการเรียนรู้แก่บุคลากรตามความต้องการขององค์กร บัญชีเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร สนับสนุนการทำงานพร้อมสายงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยมีผู้อาวุโส เป็นที่ปรึกษาประจำทีม สนับสนุนการเปลี่ยนตำแหน่งในการทำงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ สร้างโอกาสให้ผู้เกษียณที่มีความสามารถกลับมาทำงาน จำนวน 5 ข้อ

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ดำเนินตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาข้อมูลแบบสอบถาม ลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.2 สร้างแบบสอบถามขึ้นต้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเอกสารอ้างอิง

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาให้ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้อง

3.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตาม คำแนะนำของประธานกรรมการที่ปรึกษา

3.5 นำแบบสอบถามให้ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากประธานกรรมการที่ปรึกษา มาให้ผู้เชี่ยวชาญ 10 คนที่มีประสบการณ์ในองค์กรก่อสร้างในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี ตรวจสอบปัจจัยสำคัญเพิ่มเติม ตัดปัจจัยบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้อง เนื้อหา ภาษา ความเหมาะสมและความถูกต้อง

3.7 นำแบบสอบถามมาทำการปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับองค์กรก่อสร้างในระดับผู้ปฏิบัติงานขึ้นไป

3.9 นำแบบสอบถามมาทำการแก้ไข ปรับปรุง ครังสุดท้ายเพื่อเตรียมนำไปใช้ในการวิจัย

กรุณาทำเครื่องหมายลงในแบบสอบถามในช่อง “สำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการในระดับใด” โดยการตอบแบบสอบถามของท่านให้ท่านใช้ประสบการณ์จากการทำงานของท่าน ไม่ว่าท่านจะมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างหรือไม่อย่างไร โดยคำตอบทั้งหมดของท่านจะถูกนำไปวิเคราะห์ ให้คำถามลดลงจากเดิม 86 คำถามเหลืออยู่ช่วง 40-50 คำถาม ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม เช่น

ทักษะการทำงานของบุคลากร	สำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการในระดับใด			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร				
1. การให้คำปรึกษาเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④
2. ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ลูกน้อง มีน้ำใจ	①	②	③	④
3. การประนีประนอมและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	①	②	③	④
4. ทักษะในด้านบริหารธุรกิจและวิศวกรรมที่เป็นเลิศ	①	②	③	④
5. แบบอย่างที่ดีที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม	①	②	③	④
6. รับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสนอ	①	②	③	④
7. การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ โดยไม่จับจ้องยุ่งยาก	①	②	③	④
8. แนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร	①	②	③	④
9. เจจจำต่อรอง เพื่อสร้างโอกาสในทางธุรกิจ	①	②	③	④
10. แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยและเชื่อมโยง ประเด็นต่าง ๆ นั้นได้หลายมุมมอง	①	②	③	④

ภาพที่ 24 แบบสอบถามทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าคำถามแต่ละคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเชิงปริมาณดังภาพที่ 24 ให้ผู้เชี่ยวชาญ 10 คน โดยแบ่งระดับความเกี่ยวข้องเป็น 4 ระดับน้อยไปมาก ถ้าผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 5 คนขึ้นไปตอบที่ระดับมากที่สุด (ระดับ 4) ให้คำถามนั้นมาใช้ในงานวิจัยต่อจากนั้นจึงใช้ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาเพื่อเพิ่มเติมคำถาม เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการมีคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องทั้งหมด 36 คำถามและคำถามที่เพิ่มเติมมา 2 คำถาม แบบสอบถามสุดท้ายที่ได้หลังจากปรับแก้ ได้คำถาม 2 ส่วนทั้งแบบปลายเปิดและปลายปิด ประกอบด้วยส่วนข้อมูลทั่วไปและส่วนปัจจัยในการเรียนรู้ 5 ยุทธศาสตร์จากเดิม 6 และมีทั้งหมด

44 คำถาม เป็นสัดส่วน 5 ระดับของการปฏิบัติจริงในบริษัทจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด และ ความเกี่ยวข้องในการสร้างความรู้โครงการอีก 5 ระดับ จากน้อยไปมาก

การทดสอบค่าความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยได้นำเอา แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลจริง 30 คน เพื่อนำมาหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้วิธี สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[\frac{1 - \sum S_1^2}{S_T^2} \right]$$

เมื่อ	α	=	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบวัด
	N	=	จำนวนข้อของแบบวัด
	$\sum S_1^2$	=	ผลรวมค่าแปรปรวนของแต่ละข้อ
	S_T^2	=	ค่าความแปรปรวน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการส่งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พร้อมแบบสอบถามนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ในช่วงปี พ.ศ. 2552 ประกอบไปด้วยสื่อองค์กร แบ่งตามบทบาทหน้าที่ในการทำงานคือ บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม 50 ชุด ออกแบบทางสถาปัตยกรรม 100 ชุด บริษัทรับเหมาก่อสร้าง 200 ชุด และบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการ 50 ชุด โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็น บุคลากรในระดับบริหาร เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้นใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากองค์กรก่อสร้างชั้นนำในประเทศไทย

การเก็บข้อมูล

ในการวิจัยที่ได้ขอความร่วมมือจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยการขออนุญาตและความอนุเคราะห์จากสถานประกอบการ เพื่อขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม เก็บข้อมูลทางไปรษณีย์พร้อมกับส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้มีการเลือกไว้แล้ว 130 บริษัทก่อสร้าง หลังจากนั้นเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ได้มีการติดตามแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยัง องค์กรก่อสร้าง ต่างๆ โดยการโทรศัพท์เพื่อสอบถามการยืนยันว่าได้รับแบบสอบถามหรือไม่ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 4 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาตามที่กำหนดแล้ว จึงทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการตอบครบถ้วน หรือ มีความผิดพลาดในการตอบแบบสอบถามหรือไม่ โดยใช้วิธีการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์สำหรับการเพิ่มเติมข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้เลือกใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for Social Science) ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อสร้างกลุ่มปัจจัยขึ้นมาใหม่จากนั้นทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้คือ หาค่าเฉลี่ย (Mean) มัธยฐาน(Median) ฐานนิยม(Mode) ความแปรปรวน(Variance) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งในการวิเคราะห์หองค์ประกอบนั้นต้องทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ต้องการวิเคราะห์เสียก่อนโดยนำเสนอในรูปของเมตริกสหสัมพันธ์

1. เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์ ขั้นตอนแรกคือการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทั้งหมดมาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่ต้องการวิเคราะห์ โดยมีหลักว่า ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.3-0.7 จึงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ได้

2. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เมื่อได้ข้อมูลปัจจัยในแบบสอบถามที่มีความสัมพันธ์กันเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต่อไปคือการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อที่จะทำการจัดกลุ่มตัวแปรใน

ปัจจัยเสียใหม่ โดยตัวแปรกับปัจจัยใหม่จะมีความสัมพันธ์กันมาก อีกทั้งยังช่วยในการลดกลุ่มปัจจัยที่มีขนาดใหญ่ให้เล็กลงด้วย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การสกัดองค์ประกอบหรือปัจจัย (Factor Extraction) ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบจากโปรแกรม SPSS ด้วยวิธี Principal Component Analysis เพื่อหาจำนวนปัจจัยที่มีความสามารถเพียงพอในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ทำให้ได้ น้ำหนักของปัจจัย โดยใช้กฎที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนดจำนวนปัจจัย คือ Eigenvalue > 1 ซึ่งค่า Eigenvalue เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสามารถของปัจจัยว่าจะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้มากน้อยเพียงใด

2.2 การหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) ในกรณีนี้ได้ใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ปัจจัย รวมไปถึงการหมุนแกน โดยใช้วิธี Orthogonal แบบ VARIMAX ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการนิยมนำมาจัดการกับ น้ำหนักของปัจจัย (Factor Loading) ที่มีค่ากลาง ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน Factor ไດ หลักการคือ การทำให้ค่า น้ำหนักปัจจัยของตัวแปร มีค่ามากขึ้นหรือน้อยลงจนกระทั่งทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ในปัจจัยใดหรือไม่ควรอยู่ในปัจจัยใด

2.3 การจัดตัวแปรให้อยู่ในปัจจัยต่างๆ เมื่อสามารถหาค่า Factor Loading ได้แล้วจะพิจารณาหาว่าตัวแปรใดจะอยู่ในปัจจัยในบ้าง ถ้าตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยต่ำกว่า 0.5 ตัวแปรของปัจจัยนั้นจะถูกทิ้งยกเว้นเสียแต่ ตัวแปรของปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการวิจัยจริงๆ

3. การจัดทำสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และระดับการปฏิบัติจริงของปัจจัยนั้นๆ ในองค์กรก่อสร้าง จากนั้นจึงทำการหาผลต่างค่าเฉลี่ยระหว่างความสำคัญของปัจจัยและระดับการปฏิบัติจริงของปัจจัย แล้วสรุปผลออกมาในรูปของลำดับความสำคัญ โดยผลที่ได้จะสามารถทำให้ทราบได้ว่าปัจจัยตัวใดมีความสำคัญต่อการสร้างการจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรจากมากไปน้อย และทราบว่าปัจจัยตัวใดที่ในองค์กรก่อสร้างมีการปฏิบัติจากมากไปน้อย ส่วนผลต่างที่ได้จากข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าปัจจัยสำคัญตัวใดที่องค์กรก่อสร้างปัจจุบันมีการปฏิบัติที่น้อยมาก เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลในส่วนนี้ไปช่วยในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่อไปได้อย่างถูกต้อง

4. การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยทั้ง 44 ปัจจัยด้านที่ได้มีการแบ่งกลุ่มใหม่จากการวิเคราะห์ปัจจัยว่าส่งผลต่อปัจจัยการวัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างทั้ง 9 ปัจจัยในแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่ได้มีการแบ่งกลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัยเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามอย่างไรซึ่งผลจะออกมาในรูปของสมการเชิงเส้น โดยผลที่ได้จะสามารถนำไปสร้างเป็นโมเดล

สรุปผลการสำรวจ

เป็นขั้นตอนการสรุปว่าแบบสอบถามที่ดำเนินการส่งไปทั้งหมดจำนวน 400 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามนั้นได้แบ่งออกเป็นสี่ส่วนคือ หน่วยงานที่เป็นเจ้าของงานทั้งรัฐและเอกชน บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม 50 ชุด ออกแบบทางสถาปัตยกรรม 100 ชุด บริษัทรับเหมาก่อสร้าง 200 ชุด และบริษัทที่ปรึกษาควบคุมงานบริหารงานโครงการ 50 ชุด ว่าได้กลับคืนมาทั้งสิ้นกลุ่มบริษัทละกี่ชุด เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการเสนอแนะต่อไป

จัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทราบผลการสำรวจแล้วว่าองค์กรก่อสร้างมีปัญหาในแต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด ปัจจัยส่วนไหนที่ขาดหายไปหรือไม่ได้รับการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรก่อสร้าง ว่าควรมีการพิจารณาเริ่มต้นที่จุดไหนให้มากขึ้นปรับจุดไหนให้น้อยลง ควรเพิ่มนโยบายไหนเข้าไป เป็นต้น

ตรวจสอบความสอดคล้องกับผู้นำไปปฏิบัติในองค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้ทำในข้างต้นนั้น ในเชิงปฏิบัติอาจมีบางส่วนที่สามารถทำได้จริงหรือไม่สามารถทำได้จริง จึงต้องมีการตรวจสอบอีกครั้งเพื่อให้ทฤษฎีสอดคล้องกับแนวปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริงๆ เพราะอาจมีปัจจัยบางอย่างที่องค์กรก่อสร้างนั้นไม่สามารถทำได้ หรือผู้บริหารในองค์กรยังไม่พร้อมที่จะเปิดรับแนวความคิดใหม่นี้เข้ามาใช้ในองค์กรของตัวเอง ซึ่งในส่วนที่ยังไม่สามารถทำได้จริงนั้นอาจเสนอแนะเป็นแนวความคิดเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาเป็นทางเลือกได้ในอนาคต

สรุปข้อเสนอแนะ

สรุปเนื้อหาทั้งหมดเพื่อให้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรก่อสร้างไทยในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ตัวไหนที่องค์กรมีการปฏิบัติน้อยมาก หรือมีการปฏิบัติมากอยู่แล้วแต่ขาดการควบคุมอย่างมีคุณภาพ หากองค์กรก่อสร้างต้องการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มต้นที่จุดใด มีกระบวนการลำดับขั้นตอนอย่างไร



ผลวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างในด้านทรัพยากรบุคคล จากการระบุปัจจัยในเบื้องต้นทั้ง 6 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ด้านทักษะการทำงานของพนักงาน ด้านผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านกระบวนการบริหารงาน และด้านการสร้างโอกาสในการทำงาน โดยมีการส่งแบบสอบถามให้แก่บุคลากรระดับบริหารของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้ง องค์กรผู้รับเหมาก่อสร้าง องค์กรที่ปรึกษา องค์กรออกแบบทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรมทั้งสิ้น 130 องค์กร ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลความเชื่อมั่นและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระบุปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรก่อสร้างในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ระบุปัจจัยที่ใช้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ค่าเฉลี่ย ลำดับความสำคัญ ลำดับการปฏิบัติของปัจจัยพื้นฐาน

ส่วนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยในการเรียนรู้และระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลความเชื่อมั่นและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาทดสอบกับกลุ่มผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลจำนวน 30 ตัวอย่างเพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามสมการ Cronbach's alpha ที่กำหนดให้มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 จึงจะนำคำถามนั้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ โดยแบ่งการวิเคราะห์ตามหัวข้อปัจจัย 5 ปัจจัยในแบบสอบถาม ได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าความเชื่อมั่น

ปัจจัย	จำนวนคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ทักษะในการทำงานของพนักงาน	11	0.939
ผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้	6	0.884
สภาพแวดล้อมการทำงาน	10	0.911
กระบวนการบริหารงาน	11	0.920
การสร้างโอกาสในการทำงาน	6	0.791

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละของบุคลากรระดับบริหารจำแนกตามตัวแปรอิสระ (130 องค์กร)

ตัวแปรอิสระ	จำนวนองค์กร	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	-	-
6 – 10 ปี	69	53.1
11 – 15 ปี	11	8.5
16 – 20 ปี	11	8.5
21 – 25 ปี	12	9.2
มากกว่า 25 ปี	27	20.8
รวม	130	100
ระยะเวลาการดำเนินงานเกี่ยวกับก่อสร้างในประเทศไทย		
น้อยกว่า 5 ปี	24	18.5
6 – 10 ปี	24	18.5
11 – 15 ปี	16	12.3
16 – 20 ปี	16	12.3
21 – 25 ปี	13	10
มากกว่า 25 ปี	37	28.5
รวม	130	100
ลักษณะการทำงานในปัจจุบัน		
ผู้ออกแบบด้านสถาปัตยกรรม	27	20.8
ผู้ออกแบบด้านวิศวกรรม	24	18.5
ที่ปรึกษาควบคุมงาน บริหารโครงการ	37	28.5
ผู้รับเหมาก่อสร้าง	30	23.1
อื่นๆ	12	9.2
รวม	130	100

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	จำนวนองค์กร	ร้อยละ
ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทดำเนินการ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา		
- บ้านพักอาศัย อาคารพาณิชย์ อาคารมีความสูงไม่เกิน 23 เมตร	24	18.5
- อาคารสูง คอนโดมิเนียม สำนักงาน ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ มีความสูงเกิน 23 เมตร	34	26.2
- สาธารณูปโภค ถนน สะพาน ท่อระบายน้ำ ระบบไฟฟ้า	18	13.8
- โรงงานอุตสาหกรรม	21	16.2
- โครงการขนาดใหญ่ ได้แก่ เชื้อเพลิง โรงไฟฟ้า สะพานขนาดใหญ่ ท่อส่งก๊าซและน้ำมัน ท่าเรือ น้ำลึก สนามบิน รถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟลอยฟ้า แท่นขุดเจาะน้ำมัน	31	23.8
- อื่นๆ	2	1.5
รวม	130	100
จำนวนพนักงานประจำของบริษัท ณ ปัจจุบัน		
น้อยกว่า 25 คน	41	31.5
26 – 50 คน	29	22.3
51 – 100 คน	14	10.8
101 – 200 คน	13	10
201 – 500 คน	15	11.5
มากกว่า 500 คน	18	13.8
รวม	130	100

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นข้อมูลพื้นฐานขององค์กรและผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้เป็นผู้ที่ประกอบอาชีพในองค์กรระดับบริหาร เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการวิศวกรรม ผู้อำนวยการสถาปัตยกรรม ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ สถาปนิกโครงการ ผู้จัดการทั่วไป เป็นต้น พบว่า ประสบการณ์ส่วนใหญ่คือ 6 – 10 ปี ร้อยละ 53.1, มากกว่า 25 ปี ร้อยละ 20.8, 21- 25 ปี ร้อยละ 9.2, 16 – 20 ปี ร้อยละ 8.1 และ 11 – 15 ปี ร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่มิมีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 28.5, 6 – 10 ปี ร้อยละ 18.5, น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 18.5, 16 – 20 ปี ร้อยละ 12.3, 11 – 15 ปี ร้อยละ 12.3 และ 21 – 25 ปี ร้อยละ 10 ตามลำดับ

องค์กรส่วนใหญ่เป็นองค์กรประเภทที่ปรึกษาควบคุมงาน บริหารโครงการ ร้อยละ 28.5, ผู้รับเหมาก่อสร้าง ร้อยละ 23.1, ผู้ออกแบบด้านสถาปัตยกรรม ร้อยละ 20.8, ผู้ออกแบบด้านวิศวกรรม ร้อยละ 18.5, อื่นๆ ร้อยละ 9.2 ตามลำดับ

ประเภทการทำงานที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นงานประเภทอาคารสูง คอนโดมิเนียม สำนักงาน ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ มีความสูงเกิน 23 เมตร ร้อยละ 26.2, โครงการขนาดใหญ่ ได้แก่ เชื้อเพลิง โรงไฟฟ้า สะพานขนาดใหญ่ ท่อส่งก๊าซและน้ำมัน ท่าเรือ น้ำลึก สนามบิน รถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟลอยฟ้า แท่นขุดเจาะน้ำมัน ร้อยละ 23.8, บ้านพักอาศัย อาคารพาณิชย์ อาคารมีความสูงไม่เกิน 23 เมตร ร้อยละ 18.5, โรงงานอุตสาหกรรม ร้อยละ 16.2, สาธารณูปโภค ถนน สะพาน ท่อระบายน้ำ ระบบไฟฟ้า ร้อยละ 13.8 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานส่วนใหญ่คือ น้อยกว่า 25 คน ร้อยละ 31.5, 26 – 50 คน ร้อยละ 22.3, มากกว่า 500 คน ร้อยละ 13.8, 201 – 500 คน ร้อยละ 11.5, 51 – 100 คน ร้อยละ 10.8, 101 – 200 คน ร้อยละ 10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ระบุปัจจัยที่ช่วยให้เกิดจัดการองค์ความรู้เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรก่อสร้างในปัจจุบัน

ตารางที่ 9 ค่า Factor Loading ของกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน

กลุ่มปัจจัย	Factor Loading
ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน (F1)	
ความร่วมมือระหว่างพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	0.808
ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน	0.808
ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ	0.801
การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่งานมีความคล่องตัว	0.755
ความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างพนักงาน	0.754
พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	0.731
ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน	0.727
หัวหน้างานให้คำปรึกษาที่ดีกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	0.717
ความพึงพอใจของพนักงานในงานที่รับผิดชอบ	0.631
พนักงานทำงานด้วยความเข้าใจความเป่าประสงค์องค์กร	0.590
พนักงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	0.586
การให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานทุกคน	0.570
การคัดเลือกและมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	0.550
ทักษะของพนักงานในการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้รวดเร็ว	0.543
การจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้การทำงานของพนักงานสะดวกสบาย	0.535
พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร	0.506
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	0.491
Eigenvalues	21.767
Variance (percent)	23.374

ตารางที่ 9 (ต่อ)

กลุ่มปัจจัย	Factor Loading
แรงจูงใจในการเรียนรู้ (F2)	
การฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ	0.743
มีระบบสารสนเทศ นวัตกรรมให้พนักงานได้ศึกษาความรู้ใหม่ๆ	0.713
พนักงานได้รับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสม	0.713
การมีฝ่ายวิจัยในองค์กร	0.681
การจัดเก็บข้อมูลโครงการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา	0.646
การผลักดันและกระตุ้นใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	0.642
การวางแผนระยะยาวในการขยายฐานทรัพยากรมนุษย์	0.630
ความตั้งใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.628
ความโปร่งใสเป็นธรรมในการให้รางวัล	0.546
นโยบายสนับสนุนสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	0.483
Eigenvalues	3.026
Variance (percent)	16.025
การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ (F3)	
การเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์	0.702
ระบบสื่อสารภายใน อินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต	0.672
พนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์สอดคล้องแพร่อยู่ในทุกทีมงาน	0.645
การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	0.596
พนักงานสามารถเรียกร้องอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	0.555
การมีฝ่ายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรโดยตรง	0.554
องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน	0.454
การทำงานมีขอบเขตชัดเจน โอกาสทำงานเต็มที่ ถูกควบคุมน้อย	0.414
Eigenvalues	1.847
Variance (percent)	10.044

ตารางที่ 9 (ต่อ)

กลุ่มปัจจัย	Factor Loading
การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน (F4)	
พนักงานทำงานภายใต้ความกดดันได้ดี	0.713
พนักงานมีทักษะสามารถปฏิบัติงานหลายหน้าที่พร้อมกันได้	0.700
ความต่อเนื่องในการทำงานของพนักงานจากโครงการหนึ่งสู่อีกโครงการ	0.492
โครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการกระจายความรู้	0.365
Eigenvalues	1.532
Variance (percent)	7.757
ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม (F5)	
ผู้บริหารมีนโยบายขับเคลื่อนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างรูปธรรม	0.744
ผู้บริหารมีแนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่	0.707
การประชุมระหว่างโครงการเป็นประจำทุกสัปดาห์	0.454
การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน	0.452
Eigenvalues	1.422
Variance (percent)	7.250

หลังจากการเก็บข้อมูลได้จนได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว จึงนำข้อมูลทั้งหมดดำเนินการจัดกลุ่มปัจจัยใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทั้ง 130 องค์การแต่ข้อสังเกตที่พบคือ กลุ่มบริษัทรับเหมาทั้ง 30 องค์การมีผลการวิเคราะห์ที่ไม่สอดคล้องกับกลุ่มบริษัทอื่นๆเลย อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น จำนวนพนักงานในองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 100 คนขึ้นไป และมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งมีการมองที่ต่างกัน กลุ่มบริษัทที่ปรึกษา บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม บริษัทออกแบบทางสถาปัตยกรรม มองทรัพยากรบุคคลไปทางงานบริหาร แต่กลุ่มบริษัทผู้รับเหมามีมุมมองทรัพยากรไปที่ คนงาน หัวหน้าคนงาน ผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดข้อมูลในส่วนของผู้รับเหมาและกลุ่มอื่นๆออกไป เหลือข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 88 ชุดประกอบด้วย กลุ่มบริษัทที่ปรึกษาควบคุมงานบริหาร โครงการ บริษัทออกแบบทางวิศวกรรม บริษัทออกแบบทางสถาปัตยกรรมที่ก่อนทำการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 44 ปัจจัย โดยพิจารณาแต่ปัจจัยที่มีค่าความสัมพันธ์ ระหว่าง 0.3 – 0.7 เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่อไป ผลคือ ปัจจัยทั้ง 44 มี

ความสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.3 – 0.7 ครบทุกตัว ซึ่งจากตารางที่ 9 พบว่า สามารถแบ่งปัจจัยใหม่ ออกได้ 5 กลุ่ม จำนวนปัจจัยทั้งสิ้น 43 ปัจจัย

ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 21.767 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.506 – 0.808 ประกอบด้วย 17 ปัจจัย แรงจูงใจในการเรียนรู้ มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.026 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.483 – 0.743 ประกอบด้วย 10 ปัจจัย การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.847 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.414 – 0.702 ประกอบด้วย 8 ปัจจัย การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.532 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.365 – 0.713 ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.422 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.452 – 0.744 ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังตารางที่ 9

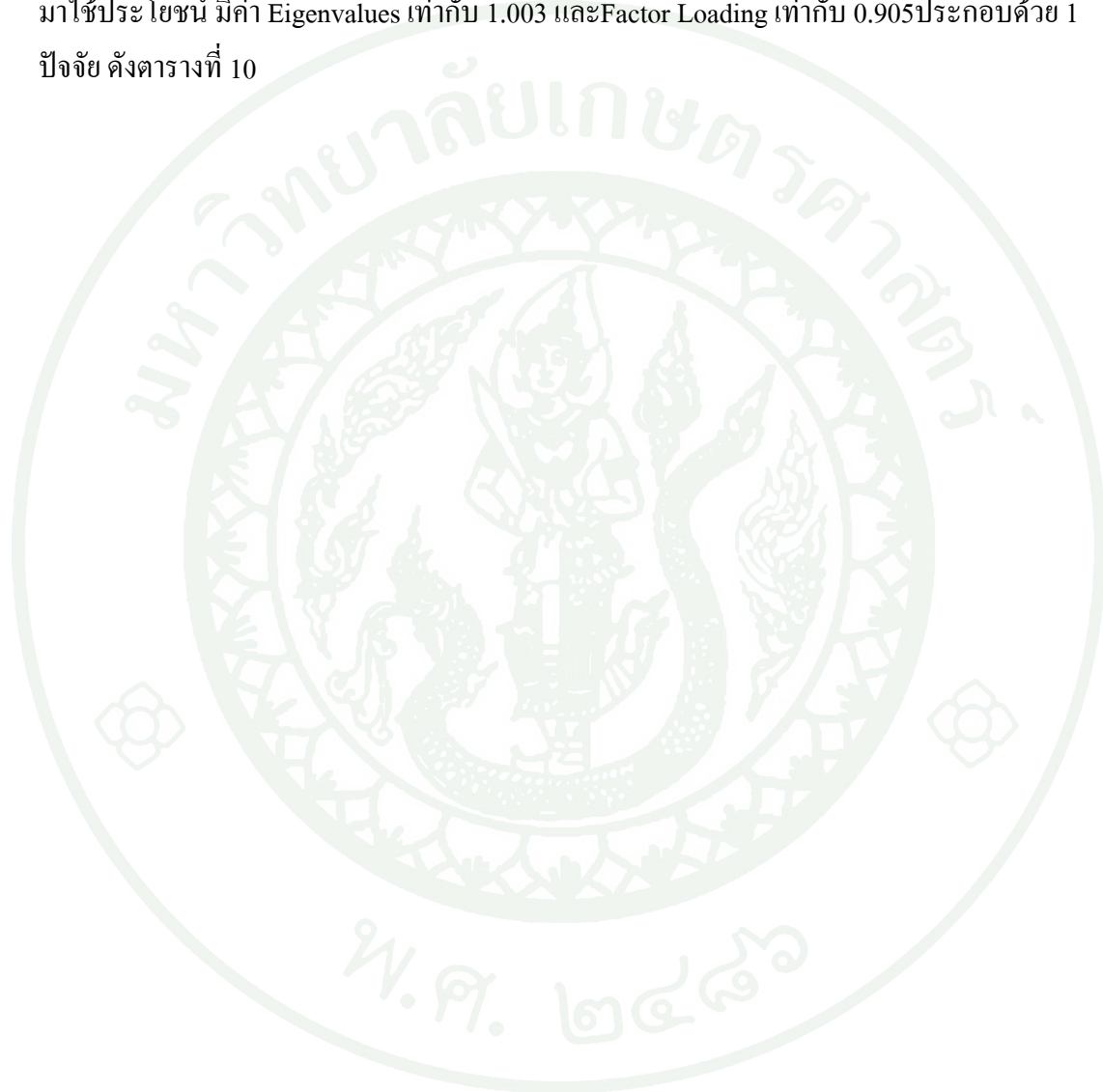
ส่วนที่ 3 ระบุปัจจัยที่ใช้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างในปัจจุบัน

ตารางที่ 10 ค่า Factor Loading ของกลุ่มปัจจัยชี้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

กลุ่มปัจจัย	Factor Loading
ประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการความรู้ (KM1)	
การประสานงานกับหน่วยงานทางวิชาการ	0.828
ส่งเสริมกลยุทธ์เพื่อรับความรู้ใหม่อยู่เสมอ	0.671
บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	0.635
การสอนงานและให้คำปรึกษาที่ดีแก่พนักงาน	0.632
กระจายอำนาจในการทำงาน	0.612
ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเรียนรู้	0.548
Eigenvalues	3.806
Variance (percent)	30.638
ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ (KM2)	
ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือที่จะจัดการองค์ความรู้	0.826
การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับระบบการทำงาน	0.778
Eigenvalues	1.142
Variance (percent)	20.169
ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาไปประโยชน์ (KM3)	
จัดการปัญหาโดยใช้ความรู้จากโครงการที่ผ่านมา	0.905
Eigenvalues	1.003
Variance (percent)	15.310

ในส่วนของปัจจัยที่ใช้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรนั้น ได้จัดทำวิเคราะห์ด้วยวิธี วิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เช่นเดียวกัน ซึ่งจากตารางที่ 10 พบว่าสามารถแบ่งปัจจัยออกใหม่ได้ 3 กลุ่ม ผลดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการความรู้ มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 3.806 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.548 – 0.828 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.142 และ Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.778 – 0.826 ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังตารางที่ 7 ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.003 และ Factor Loading เท่ากับ 0.905 ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ดังตารางที่ 10



ส่วนที่ 4 ค่าเฉลี่ย ลำดับความสำคัญ ลำดับการปฏิบัติของปัจจัยพื้นฐาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและลำดับความสำคัญของปัจจัยพื้นฐาน

No.	Factors	Mean KM	Rank KM	Mean CP	Rank CP	GAP (%)	Rank GAP
ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน (F1)		3.98	17.65	3.75	18	6.17	24.71
1	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ	4.09	5	3.92	6	4.52	33
2	หัวหน้างานให้คำปรึกษาที่ดีกับพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.09	5	3.96	5	3.3	37
3	ความร่วมมือระหว่างพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.06	9	3.79	13	7.1	18
4	ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน	4.06	9	3.87	10	4.97	31
5	การให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานทุกคน	4.04	11	3.98	4	1.35	43
6	ความพึงพอใจของพนักงานในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.02	12	3.66	24	9.66	9
7	ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน	4.01	14	3.77	15	6.33	24
8	การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่งานมีความคล่องตัว	3.98	15	3.65	26	9.07	13
9	ความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างพนักงาน	3.98	15	3.73	22	6.6	22
10	การคัดเลือกและมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	3.97	20	3.77	15	5.31	29
11	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	3.97	20	3.74	20	6.17	26
12	พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.96	22	3.88	8	2.18	40
13	พนักงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	3.94	24	3.78	14	4.28	34
14	พนักงานทำงานด้วยความเข้าใจความเปราะบางขององค์กร	3.91	25	3.48	34	12.39	6
15	ทักษะของพนักงานในการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้รวดเร็ว	3.9	26	3.62	29	7.87	16
16	พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร	3.84	33	3.6	30	6.62	21
17	การจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้การทำงานของพนักงานสะดวกสบาย	3.83	35	3.58	31	7.1	18
แรงจูงใจในการเรียนรู้ (F2)		3.88	25.3	3.51	28.1	11.01	14.5
1	การจัดเก็บข้อมูลโครงการต่างๆ ที่เคยปฏิบัติมา	4.08	7	3.82	12	7.06	20
2	ความตั้งใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.02	12	3.77	15	6.53	23
3	การวางแผนระยะยาวในการขยายฐานทรัพยากรมนุษย์	3.98	15	3.64	28	9.3	12
4	นโยบายสนับสนุนสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	3.98	15	3.76	19	5.73	28
5	พนักงานได้รับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสม	3.89	27	3.47	36	12.2	7
6	ความโปร่งใสเป็นธรรมในการให้รางวัล	3.88	28	3.66	24	5.88	27
7	การผลักดันและกระตุ้นใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	3.86	32	3.58	31	7.96	15
8	มีระบบสารสนเทศ นวัตกรรมให้พนักงานได้ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ	3.81	37	3.48	34	9.51	10
9	การฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ	3.78	38	3.24	39	16.86	2
10	การมีฝ่ายวิจัยในองค์กร	3.52	42	2.72	43	29.1	1
การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ (F3)		3.92	21.63	3.65	21.38	7.59	21.88
1	ระบบสื่อสารภายใน อินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต	4.15	1	4.02	1	3.45	36
2	องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน	4.11	3	3.77	15	8.98	14
3	พนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์สอดคล้องอยู่ในทุกทีมงาน	4.08	7	4.02	1	1.53	42
4	พนักงานสามารถเรียกร้องอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	3.98	15	3.85	11	3.19	39
5	การทำงานมีขอบเขตชัดเจน โอกาสทำงานเต็มที่ ถูกควบคุมน้อย	3.88	28	3.65	26	6.32	25
6	การเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์	3.78	38	3.46	37	9.33	11
7	การมีฝ่ายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรโดยตรง	3.69	40	3.21	41	15.11	3
8	การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	3.65	41	3.24	39	12.83	5
การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน (F4)		3.99	16.5	3.83	13.25	4.17	33.75
1	ความต่อเนื่องในการทำงานของพนักงานจากโครงการหนึ่งสู่อีกโครงการ	4.14	2	4.01	3	3.26	38
2	พนักงานมีทักษะสามารถปฏิบัติงานหลายหน้าที่พร้อมกันได้	4.1	4	3.91	7	4.92	32
3	พนักงานทำงานภายใต้ความกดดันได้ดี	3.87	30	3.68	23	5.01	30
4	โครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการกระจายความรู้	3.87	30	3.74	20	3.5	35

No.	Factors	Mean KM	Rank KM	Mean CP	Rank CP	GAP (%)	Rank GAP
	<i>ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม (FS)</i>	<i>3.77</i>	<i>33.75</i>	<i>3.48</i>	<i>30.25</i>	<i>8.53</i>	<i>17.5</i>
1	ผู้บริหารมีแนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่	3.95	23	3.88	8	1.98	41
2	ผู้บริหารมีนโยบายขับเคลื่อนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างรูปธรรม	3.84	33	3.36	38	14.19	4
3	การประชุมระหว่างโครงการเป็นประจำทุกสัปดาห์	3.82	36	3.56	33	7.13	17
4	การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน	3.46	43	3.12	42	10.84	8

จากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัย ค่าเฉลี่ยและลำดับความสำคัญของปัจจัยพื้นฐาน แสดงในตารางที่ 11 โดยค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ แสดงในช่อง Knowledge Management (KM) ส่วนระดับการปฏิบัติของปัจจัยในองค์กร แสดงในช่อง Current Practice (CP) และค่าความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้และระดับการปฏิบัติของแต่ละปัจจัยแสดงในรูปของร้อยละของระดับการปฏิบัติในปัจจุบันในช่อง Gap โดยข้อมูลในตารางที่ 11 นั้นเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ โดยมีการจัดลำดับของค่าเฉลี่ย KM, CP และ Gap อยู่ในช่อง R_{KM} , R_{CP} และ R_{Gap} ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยพื้นฐานในการเรียนรู้และระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยชีวิต

ลำดับ	ปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยชีวิต	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ปัจจัยพื้นฐาน			
1	การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน (F4)	3.994	0.6621
2	ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน (F1)	3.979	0.6817
3	การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ (F3)	3.917	0.6872
4	แรงจูงใจในการเรียนรู้ (F2)	3.879	0.7676
5	ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม (F5)	3.767	0.7986
ปัจจัยชีวิต			
1	ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ (KM3)	4.146	0.8270
2	ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ (KM2)	3.789	0.8846
3	ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ (KM1)	3.697	0.6650

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ทั้งนี้เพื่อหาว่า ปัจจัยพื้นฐานตัวไหนที่มีอิทธิพลต่อการชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง โดยปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน(F1), แรงจูงใจในการเรียนรู้(F2), การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้(F3), การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน(F4) และยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม(F5) ส่วนปัจจัยชีวิตประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ (KM1), ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ (KM2), ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ (KM3) แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และลำดับ (Ranking) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตารางที่ 12 โดยในการวิเคราะห์จะแบ่งเป็น 2 ประเด็นหลักดังนี้

1. ตรวจสอบข้อกำหนด (Assumption) ของการวิเคราะห์ถดถอยที่ว่าด้วยตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์สูงเกิน 0.8 โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ F1,

F2, F3, F4, F5 และ KM1, KM2, KM3 ถ้าตัวแปรอิสระไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า “Multicollinearity Problem” ได้จะทำให้เราไม่สามารถใช้เทคนิคดังกล่าววิเคราะห์ได้ ซึ่งถ้าเกิดปัญหานี้เราจะแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรที่อิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป (สุชาติ, 2540)

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อในการแสดงผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

R²adj คือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว

Standardized coefficients คือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

F คือค่าสถิติ F-Test ของสมการพยากรณ์

ตารางที่ 13 ค่าความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยพื้นฐาน

	F1	F2	F3	F4	F5
F1	1	-	-	-	-
F2	0.773**	1	-	-	-
F3	0.706**	0.794**	1	-	-
F4	0.763**	0.698**	0.662**	1	-
F5	0.684**	0.754**	0.673**	0.641**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 14 ค่าความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยชีวิต

	KM1	KM2	KM3
KM1	1	-	-
KM2	0.600**	1	-
KM3	0.389**	0.244**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 13 และ 14 ศึกษาความสัมพันธ์โดยวิธี Pearson's correlations ของกลุ่มปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยชีวิต ซึ่งใน ณ ที่นี้คือตัวแปรอิสระและตัวแปรตามตามลำดับ มีความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.8 ดังนั้นสามารถปัจจัยเหล่านี้ไปวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนต่อไป

2. การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	Standardized coefficients	Adjusted R ²	F
KM1	F2	0.446	0.192	31.732
KM2	F3	0.636	0.125	19.443
KM3	F1	0.509	0.129	10.585
	F5	-0.275		

จากตารางที่ 15 พบว่าแรงจูงใจในการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร การจัดการความรู้ การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้เกิด ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้อย่างมาก ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกัน ของพนักงานทุกส่วนมีส่วนช่วยให้เกิดความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้

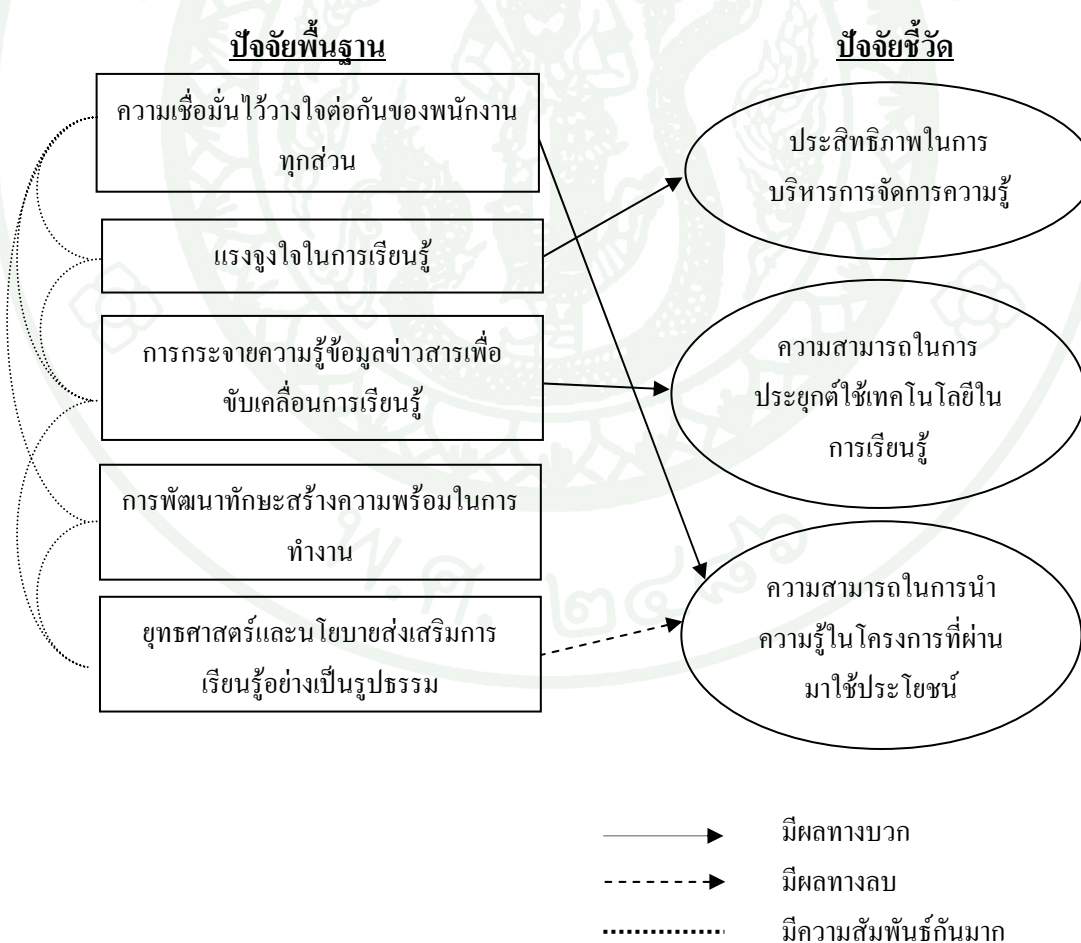
ประโยชน์และยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมเป็นผลทางลบต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ สรุปเป็นสมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Z_{(KM1)} = 0.446(F2)$$

$$Z_{(KM2)} = 0.636(F3)$$

$$Z_{(KM3)} = 0.509(F1) - 0.275(F5)$$

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลสรุปอิทธิพลของกลุ่มปัจจัยพื้นฐานในการช่วยสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรก่อสร้างที่มีต่อกลุ่มปัจจัยชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 สรุปผลตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้

ข้อวิจารณ์

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง พบว่า สามารถแบ่งปัจจัยกลุ่มปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง 5 กลุ่มปัจจัย และปัจจัยชี้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง 3 กลุ่มปัจจัย จากนั้นทำการหาว่ากลุ่มปัจจัยพื้นฐานมีอิทธิพลต่อการระดับการจัดการองค์ความรู้มากน้อยเพียงใด ดังต่อไปนี้

กลุ่มปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง

ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไปจน หัวหน้างานไปจนถึงผู้บริหาร ซึ่งอันเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีม ส่งต่อกระบวนการทำงานแบบโครงการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยลดการเกิดปัญหาในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการปิดกั้นการกระจายความรู้

ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ เป็นทักษะหนึ่งที่หัวหน้างานและผู้บริหารพึงมี เพราะพนักงานจะได้ประสบการณ์จากการแก้ปัญหาด้วยตัวเองโดยที่ไม่ถูกควบคุมจากหัวหน้างานและหัวหน้างานพร้อมที่จะให้คำปรึกษาเพื่อให้แก่พนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดีและเสมอภาค เพื่อให้พนักงานได้คิดและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ลูกน้องปฏิบัติตามและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สิ่งที่มาคือเกิดความสัมพันธ์เชิงบวกของพนักงานในองค์กร

สำหรับองค์กรก่อสร้างที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมนั้น ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีหลายประการได้แก่ ความร่วมมือระหว่างพนักงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นจุดเชื่อมโยงให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยใช้ระยะเวลาอย่างคุ้มค่า ทักษะของพนักงานในการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้รวดเร็ว ควบคู่กับความถูกต้อง แม่นยำ ทำให้เกิดความต่อเนื่อง

ในการทำงาน พนักงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างพนักงาน เช่น หัวหน้างานสามารถอธิบายขอบเขตงานที่มอบหมายให้ลูกน้องสามารถทำงานด้วยความเข้าใจชัดเจน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานนั้นๆ การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่งานมีความคล่องตัว ทำให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ๆ ในระหว่างการทำงาน ที่หน่วยงานของตนเองไม่มี รวมทั้งทำให้งานสำเร็จรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

ความพึงพอใจของพนักงานในงานที่ได้รับผิดชอบ หัวหน้างานอาจมีการมอบหมายงานตามความเหมาะสมแก่พนักงาน ลูกน้อง มากน้อยแล้วแต่การพิจารณา ไม่ให้มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป และมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การคัดเลือกและมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล จากการพิจารณาความเหมาะสมหลายด้าน เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล การให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานทุกคน การจัดสรรอุปกรณ์ที่ช่วยให้การทำงานของพนักงานสะดวกสบาย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น

เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้วสิ่งที่ตามมาคือ พนักงานทำงานด้วยเข้าใจความเป่าประสงค์ขององค์กรอย่างถ่องแท้ องค์กรสามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ พนักงานได้ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานเลยโดยชี้แจงให้ทราบจุดประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ของโครงการ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป่าประสงค์ขององค์กร โดยต้องปฏิบัติควบคู่ไปพร้อมกับนโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร เพื่อสร้างความเป็นระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับการที่หัวหน้างาน ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

แรงจูงใจในการเรียนรู้

การฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆให้แก่พนักงาน เช่น เทคนิคการทำงาน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถที่หลากหลายและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร และมีระบบสารสนเทศ นวัตกรรม ให้พนักงานได้ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ ดิจอยู่ในองค์กรด้วย ซึ่งสามารถทำได้หลายช่องทาง เช่น การอัปเดตข่าวสารข้อมูลใหม่ๆทาง Intranet การใช้แผ่นพับโฆษณา จัดทำระบบเพิ่มข้อมูลเก่าๆให้สามารถสืบค้นได้ง่าย

การสร้างเวปบอร์ดแชร์ข้อมูลที่บางหน่วยงานไม่ได้รับการอบรม ให้ทราบ ทำให้พนักงานารู้สึกว่ามีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ได้รับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมและมีความโปร่งใส เป็นธรรม ในการให้รางวัลพิเศษต่างๆ แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นรางวัลประเภทเงินตรา หรือการยอมรับในการทำงาน เพราะถ้าหากการได้รับรางวัลได้มาอย่างไม่เป็นกลางหรือไม่เป็นธรรมแล้วจะทำให้พนักงานอื่นๆมองกระบวนการในแง่ลบ จนเกิดเป็นอคติต่อองค์กรภายหลังได้ องค์กรก่อสร้างมักจะมีปัญหาเรื่องเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนแก่พนักงานซึ่งส่งผลไปสู่อัตราการลาออกที่สูงมากอยู่แล้วเมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไป ถ้าหากจัดการจุดนี้ได้จะนำไปสู่การจัดการแผนการขยายฐานทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวได้รวมถึงป้องกันการเกิดสมองไหล

นโยบายสนับสนุนสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร เพื่อสร้างความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ทำให้พนักงานร่วมแก้ปัญหาเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งเกิดปัญหาขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ตลอดเวลา เช่น การใส่ใจเข้าไปร่วมถามไถ่ติดตามงาน อัปเดตข่าวสารแก่พนักงานเป็นประจำ ทำให้ พนักงานรู้สึกว่าการหว่านมีความเอาใจใส่ต่อลูกน้อง ทำให้พนักงานมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การจัดเก็บข้อมูลโครงการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา เนื่องจากเอกสาร ข้อมูล ของการทำงานโครงการที่ผ่านมาเป็นสิ่งมีค่ามหาศาลหากแต่ปัจจุบันองค์กรมักไม่ค่อยมีการนำกลับมาใช้หรือไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบทำให้ยากต่อการสืบค้นข้อมูล เมื่อองค์กรมีข้อมูลเหล่านี้จำนวนมากขึ้นองค์กรสามารถที่จะจัดตั้งหน่วยงาน ฝ่ายวิจัยในรับผิดชอบเรื่องการสรรหาแนวคิด องค์กรความรู้ใหม่ๆ เข้ามาดูแลข้อมูลเหล่านี้อย่างจริงจังได้

การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้

การสื่อสารอย่างเป็นระบบและง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดข้อผิดพลาดอันจะเกิดขึ้นระหว่างการสื่อสาร นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรควรจะมีการเผยแพร่ผ่านสื่อที่พนักงานสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ง่าย

เริ่มที่ การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น การกลั่นกรองบุคลากรอย่างเป็นระบบอาจใช้ระบบอินเทอร์เน็ตช่วยเพื่อความสะดวกทั้งองค์กรและผู้สมัคร โดยมีการเก็บข้อมูลผู้สมัครไว้กรณีที่มีตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อไม่เป็นการเสียเวลาคัดเลือกบุคลากรใหม่ อีก มีการมีฝ่ายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรโดยตรง เข้าามีหน้าที่จัดการองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงาน เช่น การเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีพอร์ทัลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร ระบบสื่อสารภายใน(Intranet) อินเทอร์เน็ต (Internet) ทั้งนี้การจะดึงดูดให้บุคลากรร่วมงานในองค์กรได้นั้น องค์กรต้องความมั่นคงทางการเงิน และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะทำงานส่วนตัว เอกสาร ตำรา กรณีพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ องค์กรควรมีการเตรียมอุปกรณ์เหล่านี้ให้พร้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจในการทำงานครั้งแรกแก่พนักงาน หรือหากพนักงานมีความต้องการ องค์กรสามารถพิจารณาจัดหาให้พนักงานตามความเหมาะสม ทั้งสองปัจจัยนี้ช่วยเรียกความเชื่อมั่นให้บุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมงานรวมไปถึงลดอัตราการย้ายงานของพนักงานภายในเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในองค์กร

ในส่วนของการทำงานการนั้น แต่ละที่ควรมีพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์สอดแทรกอยู่ด้วย เนื่องจากบุคลากรประเภทนี้ ผ่านประสบการณ์จริงมานาน ปัญหาหลักๆขององค์กรก่อสร้างคือพนักงานใหม่ๆมักจะไม่กล้าตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาคด้วยตัวเอง จำเป็นต้องพึ่งพาคำปรึกษา และการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ ส่งผลให้การทำงานมีขอบเขตชัดเจน สามารถทำงานได้เต็มที่ ถูกควบคุมน้อย

การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน

ทักษะการทำงานของบุคลากรมี 2 อย่างคือ ทักษะด้านมนุษย์ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย เป็นต้น และทักษะทางเทคนิค คือทักษะที่ได้จากการเรียนรู้จากสถาบันศึกษา ประสบการณ์

การพัฒนาทักษะความพร้อมสำหรับการทำงานตั้งแต่พนักงานไปจนถึงผู้บริหาร เริ่มตั้งแต่กำหนดบทบาทในทางราบมากขึ้นเพื่อเพิ่มการกระจายอำนาจที่ไม่ได้มาจากเบื้องบนเพียงอย่างเดียว มีโครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการกระจายความรู้ระหว่างหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร เช่น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันอยู่สายงานเดียวกัน อาณาเขตการทำงานใกล้เคียงกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น

การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์นั้นไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคิดได้เท่าการพบปะการประชุมหารือร่วมกัน อีกทั้งการที่มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนยังช่วยสร้างให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงานของพนักงานจากโครงการหนึ่งสู่อีกโครงการอีกด้วยเพราะองค์กรจะทราบล่วงหน้าว่าโครงการนี้ดำเนินการถึงจุดไหนแล้วมีความต้องการพนักงานเพิ่มหรือลดลงเท่าใด อันเนื่องมาจากการที่จบโครงการแล้วมีช่วงระยะเวลาว่างงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนงานเพื่อที่จะหาประสบการณ์ใหม่ๆ องค์กรต้องจัดสรรหน้าที่ให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสม

ทำงานภายใต้ความกดดันจะช่วยให้พนักงานมีทักษะสามารถปฏิบัติงานหลายหน้าที่พร้อมกันได้และมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจากการทำงานโครงการก่อสร้างมีบางช่วงเวลาที่เร่งรีบไม่เท่ากันจึงอาจเกิดปัญหา พนักงานไม่พอใจกับผู้ร่วมงาน หัวหน้างาน ซึ่งหากควบคุมจุดนี้ได้จะทำให้ปัญหาขัดแย้งในการทำงานน้อยลงได้ อีกประเด็นคืองานก่อสร้างมักจะเกิดปัญหาได้ตลอดเวลาบางที ณ เวลานั้นผู้ที่รับผิดชอบอาจไม่ได้อยู่ตรงจุดนั้น พนักงานคนอื่นจึงสามารถเข้ามาประสานงานแทนได้

ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม

เป็นการสร้างนโยบายแล้วจัดการให้เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรจนก่อตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งที่พร้อมเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

เริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารมีแนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล คิดให้องค์กรมีความเป็นเลิศทางวิชาการ คิดให้องค์กรเปรียบเสมือนมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำระบบห้องสมุดองค์กรขึ้นเพื่อให้พนักงานได้สืบค้นหาความรู้และเกิดการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุดแค่เพียงการจบการศึกษาจากสถาบันทางการศึกษา จากนั้นจึงสามารถการดำเนินนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมง่ายเนื่องจากมีผู้บริหารสนับสนุนแนวคิดการเรียนรู้ เช่น มีการประชุมระหว่างฝ่ายหรือระหว่างโครงการเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันแนวความคิดร่วมกัน โดยการประชุมควรมีตั้งแต่การประชุมระดับพนักงานไปจนกระทั่งถึงระดับบริหาร และมีการสรุปประเด็นสำคัญๆเป็นรายงานเพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้หลากหลายทักษะความสามารถ และเข้าใจถึงกระบวนการทำงานของแต่ละบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจน

กลุ่มปัจจัยชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

ประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการความรู้

เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์สนับสนุนการเรียนรู้ โดยออกนโยบายที่ชัดเจนแล้วมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้เกิดผลที่สามารถจับวัดได้ สนับสนุนกับรับความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเข้ามาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Just-in-time Learning) เช่น มีการติดต่อ สถาบันทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผลตอบรับของลูกค้า เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ไปพัฒนาผลคุณภาพของผลงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ที่ไม่มาจากศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวและมีความเท่าเทียมกันในที่ทำงาน เช่น การทำงานแบบเป็นทีม ทุกคนในทีมมีส่วนในการออกความเห็นแล้วนำมาแชร์กันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ มีบรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ แต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อประสานงานกันได้สะดวก จนกลายเป็นวัฒนธรรม มีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา โดยที่ให้อำนาจพนักงานจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเอง มีอิสระในการทำงานไม่ถูกควบคุมมากเกินไป หัวหน้างานมีหน้าที่ให้แนวคิดแล้วพนักงานนำไปต่อยอดจัดการหรือแก้ไขปัญหา

ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

มีอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ที่พร้อมจะดำเนินการในการสร้างการเรียนรู้ เช่น Internet , Intranet , ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้แบบออนไลน์ ระบบ e-learning พนักงานสามารถเรียนรู้หรืออ่านหนังสือออนไลน์ได้ที่โต๊ะทำงานตลอดเวลา เมื่อมีความพร้อมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้แล้ว ควบคู่กับการมีโครงการฝึกอบรมอยู่เป็นประจำ เช่น สัมมนา ฐานนอกสถานที่ และมีการประเมินผลการฝึกอบรม เน้นการอบรมตามสายอาชีพ ความสามารถทางเทคนิคและการอบรมเชิงบริหารควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ความรู้ใหม่และทราบว่าจะนำไปใช้ทำไม อย่างไร เมื่อไหร่

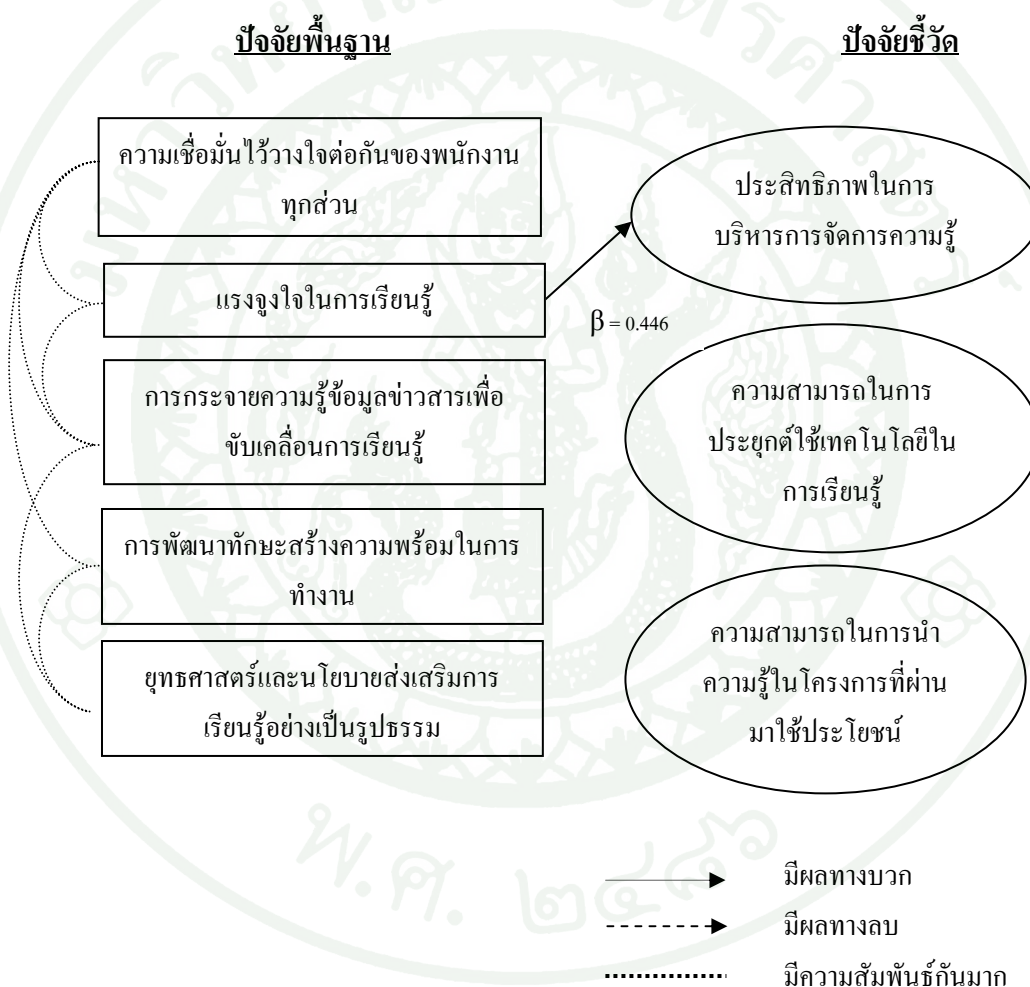
ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์

การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ โดยการใช้องค์ความรู้จากโครงการที่ผ่านมา เช่น ปัญหาที่เคยเกิด ผลที่ตามมา การดำเนินการในสถานการณ์ในตอนนี้ อาจอยู่ในรูปแบบ

เอกสารฐานข้อมูล ไฟล์ดิจิทัล รูป บันทึก โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย โดยสามารถนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการเป็นฐานข้อมูลได้

อิทธิพลของกลุ่มปัจจัยพื้นฐานต่อระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง

บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้

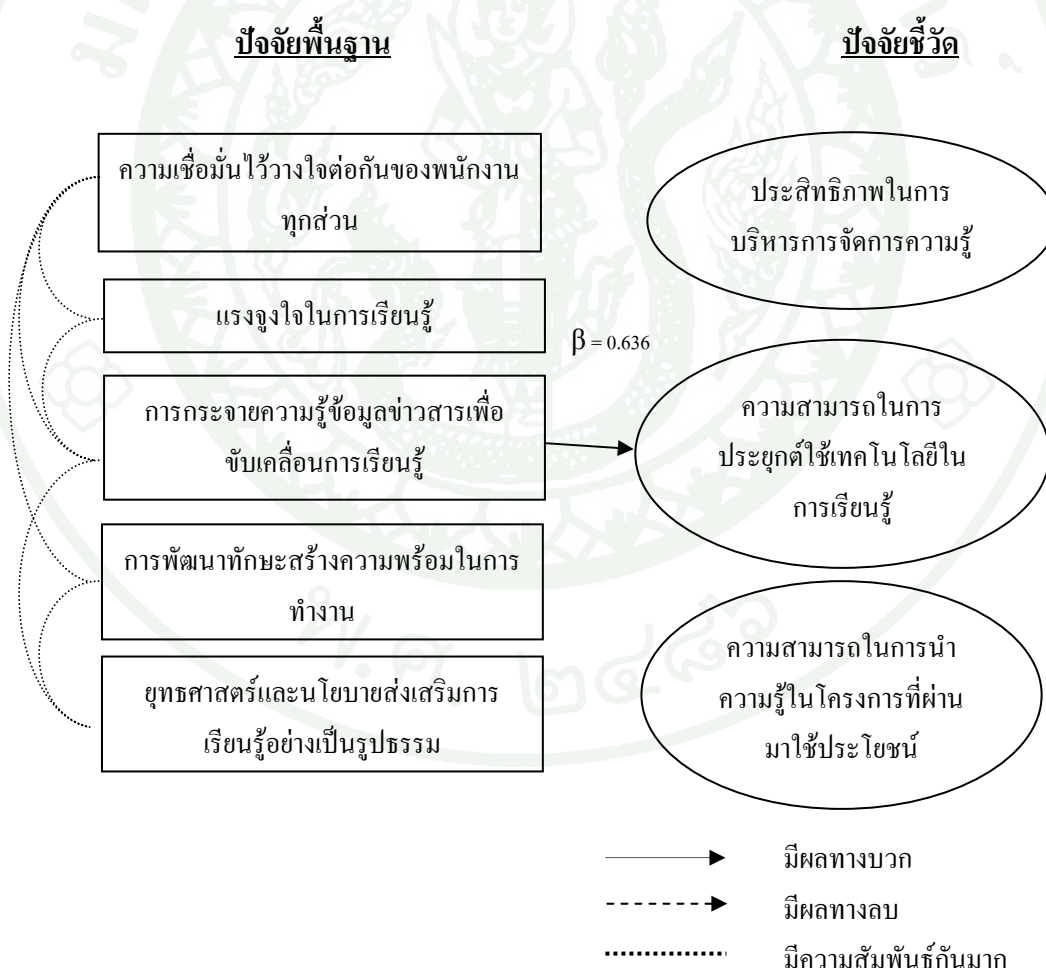


ภาพที่ 26 บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้

ภาพที่ 26 เป็นผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ (KM1) พบว่ามีเพียงกลุ่มปัจจัยพื้นฐานแรงจูงใจในการเรียนรู้ (F2) มีระดับนัยสำคัญต่ำกว่า 0.01 ค่าร้อยละการพยากรณ์รวม 19.2 (R^2_{adj}) มีอิทธิพลเชิง

บวกที่ระดับ $\beta = 0.446$ กล่าวคือ ปัจจัยย่อยของแรงจูงใจในการเรียนรู้ ด้านมีฝ่ายวิจัยในองค์กรย่อมจะทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกับหน่วยงานทางวิชาการภายนอกองค์กร เช่น มหาวิทยาลัย บริษัทวิจัย เนื่องจากองค์กรอาจยังไม่มีความพร้อมเต็มที่นักที่จะดำเนินการวิจัยด้วยตนเอง ขาดแคลนเครื่องมือ เครื่องมือ อุปกรณ์ ปัจจัยย่อยด้าน การฝึกอบรม ส่งพนักงานไปศึกษาต่อ หรือมีการใช้ระบบสารสนเทศ ให้พนักงานได้เห็นสิ่งใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการรองรับความรู้ใหม่ๆ หัวหน้างานและผู้บริหารผลักดันและกระตุ้นจูงใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ตลอดเวลา ทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และยังนำไปสู่การเป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาที่ดีแก่พนักงานด้วย

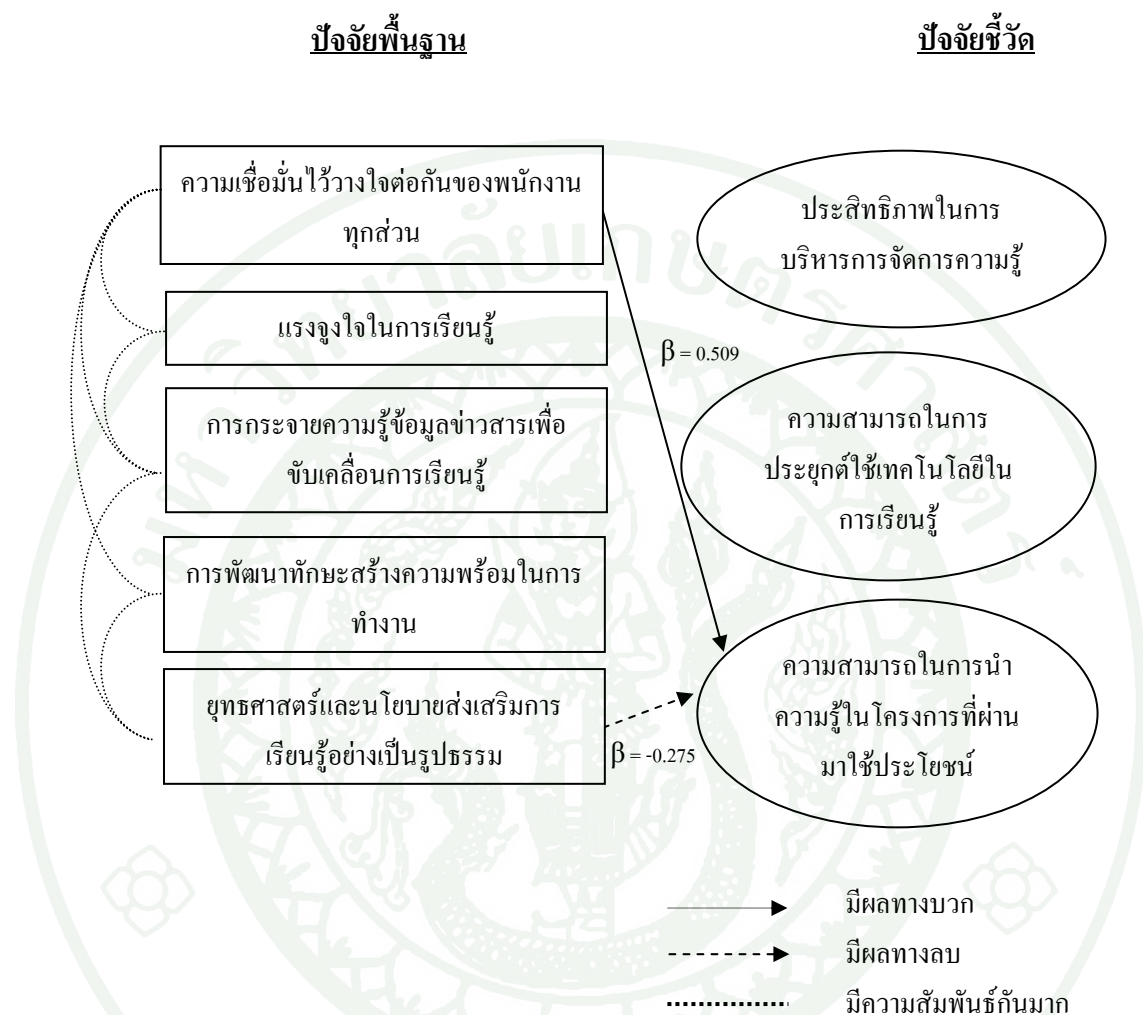
บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้



ภาพที่ 27 บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

ภาพที่ 27 เป็นผลวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้(KM2) พบว่ามีเพียงกลุ่มปัจจัยพื้นฐานด้านการกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ (F3) มีระดับนัยสำคัญต่ำกว่า 0.01 ค่าร้อยละการพยากรณ์รวม 12.5 (R^2_{adj}) โดยมีอิทธิพลเชิงบวกที่ระดับ $\beta = 0.636$ กล่าวคือ ปัจจัยย่อยของปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยส่งผลได้แก่ ระบบสื่อสารภายใน อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และความสามารถเรียกร่องอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ช่วยส่งผลให้เกิดความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องมือที่นำมาใช้จัดการองค์ความรู้ การส่งเสริมความรู้ใหม่ ผ่านเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ มีฝ่ายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้โดยตรง การมีพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์สอดคล้องแทรกให้ทีม มีผลต่อการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการมีผู้รับผิดชอบโดยตรงสามารถทำการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมได้ง่ายกว่าไม่มีผู้รับผิดชอบเลย และการมีพนักงานงานอาวุโสในทีมนั้นเปรียบเสมือนมีผู้ที่คอยสั่งสอน อบรมอยู่ตลอดเวลาการทำงานอยู่แล้ว

บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์



ภาพที่ 28 บทบาทของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์

ภาพที่ 28 เป็นผลวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ พบว่ามีกลุ่มปัจจัยที่ร่วมพยากรณ์ ได้แก่ ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน(F1) และยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม (F5) มีระดับนัยสำคัญต่ำกว่า 0.01 ค่าร้อยละการพยากรณ์รวม 12.9 (R^2_{adj}) ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ คือ ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน (F1) ที่ระดับ $\beta = 0.509$ ส่วนปัจจัย ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีผลในทางลบต่อ

ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ ที่ระดับ $\beta = -0.275$ กล่าวคือ ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วนที่มีผลในเชิงบวกต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ สามารถอธิบายได้ว่า แม้องค์กรจะมีข้อมูลโครงการที่ผ่านมาที่จัดเก็บไว้อย่างมีระบบ ระเบียบมากน้อยเพียงใดหากพนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ไม่มี ความชัดเจนของการสื่อสารระหว่างพนักงาน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและความไว้วางใจ เชื่อใจ ขอมรับซึ่งกันและกันแล้วนั้น ก็ไม่สามารถที่จะนำความรู้โครงการที่ผ่านมาใช้จัดดำเนินงานหรือ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ส่วนปัจจัยพื้นฐานด้านยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ยังเป็นรูปธรรมที่ส่งผลทางลบต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์นั้น สามารถอธิบายได้ว่า ในแง่ของผู้บริหารองค์กรไม่กล้าคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพราะคิดว่าสามารถ จัดการบุคลากร จัดการความรู้ในองค์กรได้อยู่แล้วไม่ต้องการลงทุนหรือใช้เวลามากระทำในจุดนี้ ผู้บริหารมีความคิดที่ว่าไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดขับเคลื่อนองค์กรความรู้เป็นรูปธรรม การมี การประชุมระหว่างโครงการเป็นประจำซึ่งจะก่อให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการทำงาน แต่ก็ ยังสามารถจัดการความรู้ในองค์กรได้ และเน้นไปที่การใช้บุคลากรที่เคยมีประสบการณ์โครงการ โดยตรงมาบริหารงานที่มีลักษณะงานตรงกับประสบการณ์ที่บุคลากรผู้นี้เคยดำเนินงานมากกว่าการ สร้างรูปแบบการจัดการความรู้แบบเป็นรูปธรรมไปในโครงสร้างองค์กรแล้วให้บุคลากรใหม่ๆ สามารถศึกษาแล้วปฏิบัติงานได้ ซึ่งส่งผลในแง่การจัดการความรู้ได้ในระยะสั้นแล้วองค์กรความรู้มัก ไม่ค่อยถูกส่งผ่านไปยังบุคคลอื่นๆ

จากผลวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานด้านการพัฒนาทักษะความพร้อมในการทำงาน (F4) นั้นไม่มีความสัมพันธ์คลออยพูกกับปัจจัยชีวิตตัวไหนเลยแต่การพัฒนาทักษะความพร้อมการทำงานเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน กลุ่มปัจจัยพื้นฐานด้วยกัน สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ ปัจจัยย่อย ด้านการพัฒนาทักษะความพร้อมในการทำงาน เช่น พนักงานสามารถทำงานภายใต้ความกดดันและ สามารถปฏิบัติงานในหลายบทบาทหน้าที่ได้นั้น ส่งผลต่อปัจจัยพื้นฐานด้านแรงจูงใจในการ เรียนรู้ (F2) ในปัจจัยย่อยที่ว่า พนักงานได้รับการผลักดันในการแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา เพราะการทำงานภายใต้แรงกดดันและทำหลายหน้าที่นั้นพนักงานสามารถได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยได้สัมผัสมาก่อน ปัจจัยย่อยในเรื่องความต่อเนื่องในการทำงานของโครงการสู่อีกโครงการส่งผล ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ของพนักงานทุกส่วน (F1) ในปัจจัยย่อยด้านความพึงพอใจใน งานที่ได้รับมอบหมายและการให้ความสำคัญกับแต่ละหน้าที่ เพราะหากองค์กรปล่อยให้เกิด ระยะเวลาการว่างงานแก่พนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อและเห็นว่าองค์กรไม่เห็นว่ ตนเองมีความสามารถ บ่อยครั้งที่พนักงานมักจะลาออกด้วยเหตุผลเหล่านี้ ปัจจัยย่อยในเรื่อง

โครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการกระจายความรู้ ส่งผลต่อปัจจัยพื้นฐานด้านการกระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้(F3) และยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม(F5) ในปัจจัยย่อยที่ว่าด้วย มีฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยตรงในองค์กร และการที่ผู้บริหารมีนโยบายขับเคลื่อนการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร ด้วยเหตุผลว่า หากองค์กรมีโครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการกระจายความรู้ ย่อมสามารถดำเนินการขับเคลื่อนการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ง่ายมากขึ้น เช่น โครงสร้างองค์กรแต่ละหน่วยงานลดช่องว่างในทางดิ่งเป็นแนวราบมากขึ้น ทำให้พนักงานแต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดเดียวกันได้ง่าย หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้สามารถเข้าไปวัดผลการเรียนรู้ได้ มีผลออกมาให้เห็นชัดเป็นรูปธรรม

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างและปัจจัยที่ช่วยชี้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้างในประเทศไทยในปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นองค์กรก่อสร้างชั้นนำในประเทศไทย ประกอบด้วยกลุ่มบริษัทออกแบบทางวิศวกรรม กลุ่มบริษัทออกแบบทางสถาปัตยกรรม กลุ่มบริษัทที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้าง กลุ่มบริษัทรับเหมาก่อสร้างและกลุ่มบริษัทอื่น เช่น กลุ่มค้าวัสดุ ติดตั้งอุปกรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 130 องค์กร และได้มีการตัดข้อมูลในส่วนของผู้รับเหมา 30 ชุดและกลุ่มอื่นๆ 12 ชุดที่ไม่สอดคล้องกับข้อมูลอื่นๆคงเหลือข้อมูลสำหรับวิจัยท้ายสุด 88 องค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ ข้อมูลทั่วไปขององค์กร จำนวน 8 ข้อ และส่วนปัจจัยการเรียนรู้ 44 ข้อ

วิธีดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาการวิจัยออกเป็น 3 ระยะดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก่อสร้าง จากบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุปัจจัยและนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

2. ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการการสำรวจ (Survey) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยและแบ่งกลุ่มปัจจัยใหม่ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน

3. เสนอแนะแนวคิดและวิธีการการจัดการองค์ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยมีการเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้น 130 องค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้น 130 องค์กร สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามออกมาได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยสร้างการเรียนรู้และกลุ่มปัจจัยชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) แบบหมุนแกน (Varimax rotation) พบว่า สามารถแบ่งปัจจัยกลุ่มปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง 5 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน 2) แรงจูงใจในการเรียนรู้ 3) การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน 5) ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และปัจจัยชีวิตระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรก่อสร้าง 3 กลุ่มปัจจัย คือ 1) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ 2) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ 3) ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาไปใช้ประโยชน์

บทบาทของกลุ่มปัจจัยพื้นฐานที่มีต่อระดับการเรียนรู้ในองค์กรก่อสร้าง

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression) เพื่อหาบทบาทของปัจจัยพื้นฐานต่อระดับการเรียนรู้ในองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ คือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ คือ การกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ ก่อสร้าง และปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ มี 2 ปัจจัยคือ ความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วนเป็นผลบวกและนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมเป็นผลลบ ส่วนปัจจัยพื้นฐานด้านการพัฒนาทักษะความพร้อมในการทำงานที่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ถดถอยพหุกับปัจจัยชีวิตแต่เป็นปัจจัยที่สนับสนุนปัจจัยพื้นฐานตัวอื่นๆให้เกิดขึ้น

ระดับการปฏิบัติจริงในส่วนปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรก่อสร้างปัจจุบัน

จากข้อมูลพบว่าองค์กรก่อสร้างไทยเห็นความสำคัญของปัจจัยทั้ง 44 ปัจจัยในการศึกษานี้ โดยค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ (KM) สำหรับปัจจัยพื้นฐานทั้ง 44 ปัจจัย มีค่าอยู่ระหว่าง 3.46 – 4.15 พบว่าระบบสื่อสารทั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเห็นว่ามีสำคัญต่อการจัดการความรู้ที่สูงที่สุดซึ่งอยู่ในปัจจัยพื้นฐานด้านการกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ (F3)

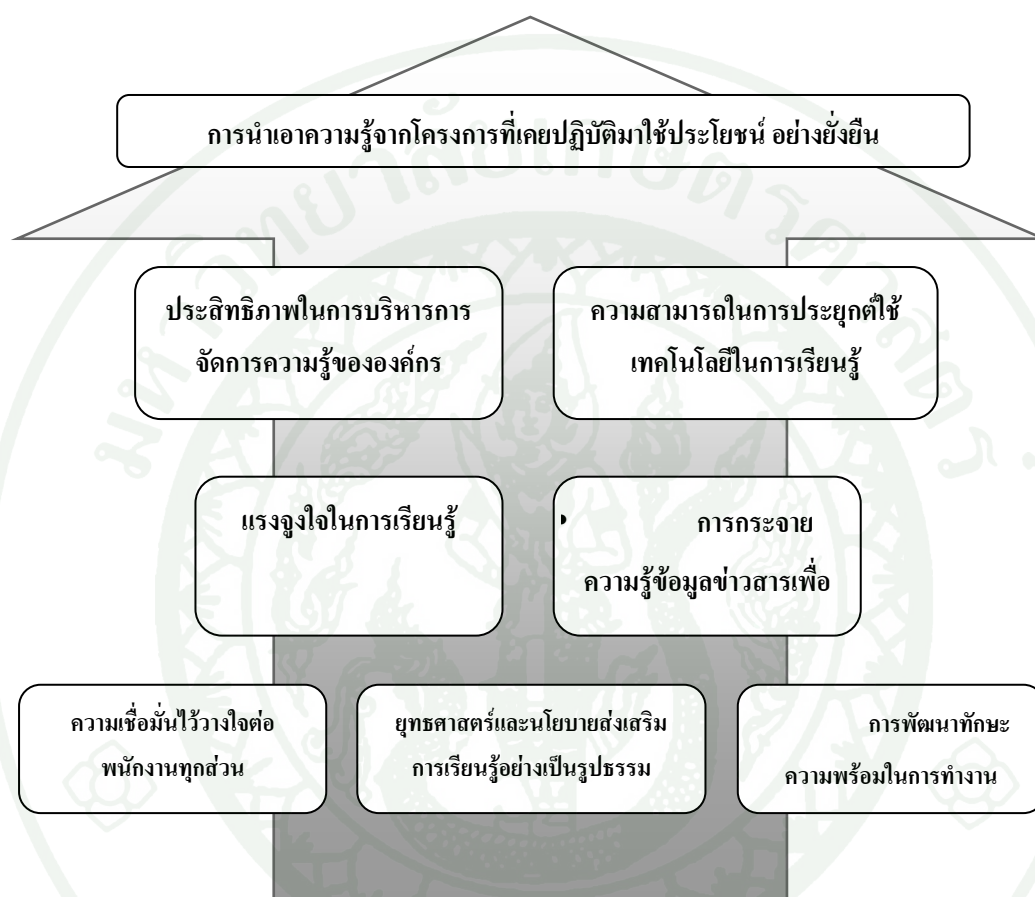
หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญกับระดับการปฏิบัติในองค์กรของปัจจัยซึ่งระบุเป็นร้อยละนั้น พบว่าปัจจัยที่มีค่าความแตกต่างสูง มักจะเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญเป็นลำดับหลังๆ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าองค์กรนั้นมีทรัพยากรจำกัด จึงจำเป็นต้องใส่ไปในจุดที่สำคัญเร่งด่วน และเห็นผลเป็นรูปธรรมได้ง่าย เช่นการมีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตไว้เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารตลอดจนหาข้อมูลความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ส่วนการมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อาจต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมากไม่ว่าจะเป็นการจ้างบุคลากรที่มีความสามารถสูง การจัดพื้นที่และสั่งซื้อหนังสืออย่างต่อเนื่อง หรือการลงทุนพัฒนาระบบการประเมินที่มีประสิทธิผล และยังคงใช้เวลาค่อนข้างนาน อีกทั้งยังมีความเสี่ยงสูงว่าจะเห็นผลเป็นรูปธรรมหรือไม่ หรือจะเสียทั้งเงินและเวลาไปโดยไม่ได้ผลตอบแทนที่คาดหวังไว้

ข้อเสนอแนะ

จากตารางที่ 12 หากพิจารณาในส่วนของปัจจัยชี้วัดระดับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร จะพบว่า ความสามารถในการนำความรู้ในโครงการที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ (KM3) นั้นองค์กร ก่อสร้างในปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติสูงมากเพราะผู้บริหารมีความคิดว่าสามารถนำเอาความรู้ต่างๆ ที่เคยปฏิบัติมาใช้ได้อยู่แล้วหรือสามารถจ้างบุคคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับงานที่ ดำเนินการ แต่ตามหลักการจัดการองค์ความรู้ที่ยั่งยืน การจะนำความรู้ที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ อย่างยั่งยืนได้นั้นองค์กรจะต้องมี ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (KM1) ได้แก่ บริหารมีความต้องการให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจการ ทำงานให้พนักงานระดับล่างมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น ระดับหัวหน้างานคอยสนับสนุนลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจและบรรยากาศ ที่จะ นำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการ เรียนรู้ (KM2) ในที่สามารถแบ่งเทคโนโลยีออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีด้านเครื่องมือ เครื่องมือ จำพวกอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ สไลด์ ห้องประชุม ห้องอบรม อีก ประเภทคือ เทคโนโลยีด้านมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อม โดยองค์กรควรที่จะ จัดการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้ง 2 ปัจจัยข้างต้นจะเกิดขึ้นได้ องค์กร ต้องมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ (F2) และการกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้(F3) โดยที่ จำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อกันของพนักงานทุกส่วน(F1) ยุทธศาสตร์และนโยบายส่งเสริม การเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม(F5) การพัฒนาทักษะสร้างความพร้อมในการทำงาน(F4) ดังภาพที่ 29

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 11 พบว่าการที่องค์กรก่อสร้างจะสามารถเริ่มดำเนินการ จัดการองค์ความรู้ได้นั้น ปัจจัยสำคัญอันดับแรกคือ การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการ องค์ความรู้เป็นรูปธรรม โดยที่องค์กรต้องทราบเป้าหมายการจัดการองค์ความรู้ การสร้างการ เรียนรู้ คืออะไร มีอะไรบ้าง ต้องทำอย่างไร วัตถุประสงค์เพื่ออะไร รูปแบบผลลัพธ์ออกมาเป็นแบบ ไหน กระบวนการนี้สำคัญมากเพราะเปรียบเสมือนฐานที่จะช่วยเริ่มต้นสู่กระบวนการต่อไป ปัจจัย สำคัญต่อมาคือ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาความรู้ ในองค์กร ฝ่ายวิจัยในองค์กร และผู้ที่เข้ามารับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรโดยตรง เพื่อ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ กำหนดความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อขยาย ฐานทรัพยากรบุคคลในระยะยาว จัดสรรบุคลากรได้ตามเป้าประสงค์การเรียนรู้ และกำหนดทิศ

ทางการเรียนรู้ในองค์กรให้ออกมาในรูปแบบใด รวมไปถึงการติดตามผลอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะสามารถประเมินเพื่อชี้วัดความประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดต่อไป



ภาพที่ 29 กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

สำหรับมิติด้านการวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการจัดการความรู้ ตลอดจนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเครื่องมือที่เหมาะสม จึงจะสามารถประเมินผลกระทบของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ได้จริง ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสูงสุดเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และมีความจริงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นผู้ที่เป็นต้นแบบในการสร้างเสริมวัฒนธรรมในการยอมรับข้อผิดพลาดของตน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นตัวอย่างกับ

พนักงานในองค์กรทุกคน หากปราศจากผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้แล้วนั้น ถึงแม้ว่าจะมีองค์ประกอบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้โดยตรง ก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กร
2. ควรมีการศึกษาการจัดการองค์ความรู้ นอกเหนือจากการก่อสร้างแต่เป็นองค์กรที่มีการดำเนินโครงการแบบเชิงโครงการ (Project Based) เช่น องค์กรสารสนเทศ (IT) องค์กรทางโลจิสติกส์ หรืออาจมีการศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบงานประจำ และองค์กรแบบเชิงโครงการ

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. ครั้งที่ 5. ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เฉลิมพล หุ่นทรงธรรม. 2544. การพัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานระดับชั้น 4 ของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2541. การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ. วารสารการวัดผลการศึกษา 20 (58): 31-43.
- โชคชัย กิจเกษมทวีสิน. 2547. อุตสาหกรรมก่อสร้างเติบโตจากการขับเคลื่อนนโยบายรัฐ. สารวิจัยธุรกิจ. แหล่งที่มา: <http://www.scb.co.th/LIB/th/article/ktb/data/k8-20.html>, 15 กันยายน 2551.
- ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย. 2542. คิดใหม่เพื่ออนาคต. นำอักษรการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
- ธวัชชัย สุทธิประภา. 2550. การบริหารการก่อสร้างและการบริหารโครงการในเชิง Practical. โยธาสาร 19 (6): 50-55.
- ภรณ์ มหามนต์. 2529. การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร. สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์และโอเดียนสโตร์, กรุงเทพฯ.
- ภิญญาภรณ์ ชาติการุณ. 2547. อุตสาหกรรมก่อสร้าง...ถึงเวลาควรมีหน่วยงานกำลังดูแลหรือยัง. **Engineering Today** 2 (16):
- วัลลีย์ ต่อกิจการเจริญ. 2546. รางวัลที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม. โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์, กรุงเทพฯ.

ไวย จามรมาน. 2550. **Mechanistic Organization & Organic Organization**. Prof.Dr.Wai Cahmornman Website. แหล่งที่มา:
<http://www.bangkaew.com/wai/article.php?story=20070612223632963>, 25 ธันวาคม 2551.

วิเชียร วิทยอุดม. 2547. พฤติกรรมองค์กร. ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, กรุงเทพฯ.

สันติ ชินานวัตวงศ์. 2546. วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ. สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. ครั้งที่ 10. บริษัทเฟื่องฟ้า
 พริ้นติ้ง จำกัด, กรุงเทพฯ.

สุนทร สุนันท์ชัย. 2540. กระบวนการพัฒนาบุคลากร. วารสารโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 3 (เมษายน-มิถุนายน): 38-40.

Atallah, P.W. 2006. **Building A Successful Construction Company**. Kaplan Publishing , Inc,
 United States of America.

Allen, R.S., R.H. Kilmann. 2001. The role of the reward system for a total quality management
 based strategy. **Journal of Organization Change Management** vol. 14 (2001): 110-
 131.

Alsene, E. 1999. Internal changes and project management structures within enterprises.
International Journal of Project Management 17 (6): 367-376.

- Baron, R.A. 1986. **Organization Behavior**. Allyn and Bacon, Inc, Boston. *Cited*
- Schermerhorn, J.R., Jr., J.G. Hunt and R.N. Osborn. 2000. **Organization Behavior**. John Wiley & Sons, Inc.
- Cassin, R.B. 2003. Leadership and Communications In Civil Engineering : Past , Present , And Future. **Leadership and Management in Engineering** 3 (3): 145-147.
- Cacioppe, R. 1999. Using team-individual reward and recognition strategies to drive organizational success. **Leadership & Organization Development Journal** 20 (6): 322-331.
- Chua, R.Y.J. and S.S. Iyengar. 2006. Employment through choice ? A Critical Analysis of The Effects of Choice In Organizations. **Research in Organizations Behavior** vol. 27 41-79.
- Coli, M. 1997. Strategic team reward and recognition strategies at Motorola, pp. 519-605. *In* **The Best of Team Conference Proceedings** . Linkage Inc., San Francisco.
- Covey, S. 1994. **First things First** , Simon & Schuster , NY.
- Diloreto, G., P.E. 2002. Career Development From an Employer's Perspective. **Leadership and Management in Engineering** 2 (2): 34-35.
- Drennan, D. 1992. **Tranforming company culture**. McGraw-Hill, London.
- Davis, R. 2007. The Role of the Trainer-Counsellor in management training. **Emerald Backfiles** 2007: 244-245.
- Deery, M. 2008. Talent management, work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 20 (7): 792-806.

- Dupont, A. 2008. **Mentoring Circles for Leaders**. Women's Vision Foundation. Available
Source: http://www.womensvision.org/docs/MentoringCircles_09.pdf, January 5, 2009.
- Davenport, T. 1993. *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*.
Harvard Business School Press. Boston. MA.
- Egbu, C. 2006. Knowledge production and capabilities – their importance and challenges for
construction organisations in China. **Journal of Technology Management** 1 (3): 304-
321.
- Egge, S.A.M. 1999. Creating an environment of mutual respect within the multicultural
workplace both at home and globally. **Management Decision** 37 (1): 24-28.
- Feriss, G.R., G.S. Russ, R. Albanese and J.J. Marlocchio. 1990 . “ **Personnel/human resource
management, unionization, and strategy determinates of organizational
performance.** ” *Human Resource Planning* , 13(3).
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams : Dimentions , measurement , and
validation. **Academy of Management Journal** 35: 505-538.
- Franke, G.R., S.S. Nadler. 2008. Culture , economic development , and national ethical attitude.
Journal of Business Research 61 (3): 254-264.
- Farr, C.M. and W.A. Fisher. 1992. Managing international high technology cooperative projects.
R&D Management. Vol.1 (2) : 73-9.
- Fitzpatrick, E.L. and R.G. Askin. 2005. Forming effective worker teams with multi-functional
skill requirements. **Computer & Industrial Engineering** vol. 48 (2005): 593-608.

- Gray, R. 2001. Organization climate and project success. **International Journal of Project Management** 19 (2): 103-109.
- Glick, L.J. 2006. Lessons for Managing Creative Staff. Archer, A., D. Walczyk. 2006. Driving Creativity and Innovation Through Culture. **Design Management Review** 17 (3): 15-20.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly. 1982. **Organization Behavior, Structure , Process, Plano.** Business Publications, Texas.
- Garg, P., R. Rastogi. 2006. New model of job design motivating employee's performance. **Journal of Management Development** 25 (6): 572-587.
- Huemann, M., A. Keegan and J.R. Turner. 2007. Human resource management in the project-oriented company: A review. **International Journal of Project Management** 25: 315-325.
- Huxtable, J., M. Cheddie. 2002. Strategic staffing plans. **SHRM White Paper.**
- Hellriegel, D., J.W. Slocum, Jr. and R.W. Woodman. 1998. Perception and Attribution, p. 72. **Organization Behavior.** South - Western College Publishing Cincinnati, Ohio. *Cited* Banks W.P., D. Krajicek . 1991 . Perception Annual Review of Psychology .
- Herzberg, F. 1959. **The Motivation to Work.** John Wiley and Sons, New York.
- Hyman, J. and J. Summers. 2004. Lacking balance ? Work-life employment practices in the modern economy. **Personal Review** 33 (4): 418-429.
- Hyman, J. and J. Summers. 2004. Lacking balance ? Work-life employment practices in the modern economy. **Personal Review** 33 (4): 418-429.

- Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace ? Challenges and issues. **Journal of Workplace Learning** 16 (1/2): 22-32.
- Inman, T. 2007. An Analysis of Communication Behaviours of Managers:A Management Development Perspective. **Emerald Backfiles** 2007: 4-5.
- Jain, P. 2005. Strategic human resource development in public libraies in Botswana. **Library Management** 26 (6/7): 336-350.
- Jorgensen, B. 2005. Attract, retain and innovate : a workforce policy architecture adapted to modern condition. **Foresight** 7 (5): 21-31.
- Jones, T.M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations. **Acad Manage Rev** 16 (April): 366-395.
- Joshi, K. 1998. Cross-Functional Integration : The Role of Informations Systems. **Journal of Information Technology Management** 9 (3): 21-29.
- Jain, A.K., J.M. Thompson, J. Chaudry, S. McKenzie and R.W. Schwartz. 2008. High-Performance Teams for Current and Future Physician Leaders : An Introduction. **Journal of Surgical Education** 65 (2): 145-150.
- Kerrin, M., N. Oliver. 2002. Collective and individual improvement activities : the role of reward systems. **Personnel Review** 31 (3): 320-337.
- Kelly, J. 1980. **Organization Behavior : It data , First Principle , and Application.** 3rd ed. Richard D. Irwin,Inc.

Kreitner, R., A. Kinicki. 1995. Perception and Attributions, p. 112. **Organization Behavior**.
Richard D. Irwin, Inc.

Kerlinger, F.N. 1986. **Psychology; Sociology; Research; Statistical methods**. 3 ed. Holt,
Rinehart and Winston, New York.

Koontz, H., C.O. Donnell. 1968. Principle of Management, p. 152. **An Analysis of
Managerial Function**. Mc Graw - Hill Book Co, New York.

Larraine, G., N. Cornelius. 2001 . Recruitment , selection and induction in a diverse and
competitive environment. In: Cornelius N , editor. **Human resource management, a
managerial perspective**. London: Thomson Learning .

Lawler, E.E. 2003. Reward Practices and performance management System Effectiveness.
Organization Dynamics 32 (4): 396-404.

Lamproulis, D. 2006. Leading Toward Inspiration. **Design Management Review** 17 (3): 48-
55.

Lewicki, R.J. 1996. Essentials of Negotiating. **Burr Ridge** Cited H. Mintzberg, D. Dougherty
and J. Jorgensen. 1996. **Organization Dynamic** : 60-71.

Lee, R.G. and B.G. Dale. 1998. Business process management : a review and evaluation.
Business Process Management Journal 4(3) : .214-25.

Leavitt, P. 2002. **Rewarding Innovation**.

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Rewarding_Innovation.pdf. Available
Source: APQC AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, December 10,
2008.

Lantz, A., A. Brav. 2007. Job design for learning in work groups. **Journal of Workplace Learning** 19 (5): 269-285.

Lucas, E. 2000. Creating a give and take culture. **Professional Manager**. Vol.9 (3) : 11-13.

Mabey, C., G. Salaman and J. Storey. 1998. **Human resource management**. 2nd ed. Blackwell Business, Oxford.

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review** : 370-396.

Madoli, S.R. 1989. **Personality Theories : A Comparative Analysis** (Homewood , Ill : Dorsey Press)

Moorhead and Griffin . 1998 . **Organization Behavior**. Houghton Mifflin company .

Maloney, W.F., M.O. Federle. 1991. Organization Culture and Management. **Journal of Management in Engineering** 7 (1): 43-58.

Mayer, H. 2008. Deconstucting innovation reward. **Convergence** 8 (4): 112-115.

Motta, M.A. 1994. Developing programmes for a healthier company. **Human Resources Professional** vol. 7 (July/August): 24-28.

McLaughlin, S., R.A. Paton and D.K. Macbeth. 2008. Barrier impact on organizational learning within complex organizations. **Journal of Knowledge Management** 12 (2): 107-123.

Marwick, A.D. (2001), Knowledge management technology , **IBM Systems Journal on Knowledge Management**, IBM Press, Armonk, NewYork, NY.

Marquardt, M. 2001. Is It a Learning Organization ?, pp. 20-23. **The Consultant's Tool Kit**. McGraw-Hill, United States of America.

Mohamed, M., M. Stankosky and A. Murray. 2004. Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. **Journal of Knowledge Management** 8 (3): 127-142.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science** 5(1) : 14-37.

Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford Press. London.

Park, H.S., C. Baker and D.W. Lee. 2008. Need for Cognition , Task Complexity , and Job Satisfaction. **Journal of Management in Engineering** 24 (2): 111-117.

Pitzrick, D.A. 2001. One company's approach to the recruitment and retention of engineers. **Leadership and Management Engineering** 1 (1): 48-50.

Pickvance, S. 2007. **Older Workers**. Sheffield Occupational Health Advisory Service (SOHAS). Available Source: <http://www.sohas.co.uk/publications/publication40.pdf>, January 10, 2009.

Pant, I., B. Baroudi. 2008. Project management education : The human skills imperative. **International Journal of Project Management** 26 (2): 124-128.

Paim, R., H.M. Caulliraux and R. Cardoso. 2008. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal** 14 (5): 694-723.

Raiden, A.B., A.R.J. Dainty and R.H. Neale. 2004. Current barriers and possible solutions to effective project team formation and deployment within a large construction organization. **International Journal of Project Management** 22 (4): 309-316.

Richard, G.L. 1992. **Statistical Concepts : A Second Course for Education and the Behavioral Sciences**. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, London.

Robbins, S.P. 1996. **Organization Behavior**. seven edition . A Simon & Schuster Company, New Jersey.

Robbins, S.P. 2001. **Organizational Behavior**. 9 ed. Prentice-Hall , Inc, Upper Saddle River , New Jersey , 07548.

Roberts, B.W. 2006. Personality development and organizational Behavior. **Research in organizational Behavior** 27: 1-40.

Rees, P.L. 2007. The Role of the Facilitator in Management. **Emerald Backfiles** 2007: 11-16.

Sveiby, K.E. 1997. **The new organization wealth : managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco : Berrett-Koehler.

Shohet, I.M., A. Laufer. 1991. What does the construction Foreman do ?. **Constuction Management Economic** 9 (6): 565-576.

Schein, E.H. 1985. The Role of the Founder in Creating Organization Culture. **Organizational Dynamics** : 14.

Stead, R. 1997. Mentoring young learner : does everyone really need a mentor ?. **Education+Training** 39 (6): 219-214.

Swartz, J. (1999). Collaboration—More hype than reality. **Internet Week**. October. p.786.

Scarborough, H., J. Swan, and P. Preston. 1999. **Knowledge Management : A Literature Review**.
Series: Issues in People Management. Institute of Personnel and Development. London.

Schoeff, M. 2007. **Lifelong Learning Accounts Target Incumbent Worker Training**.
 Workforce Management. Available Source:
<http://www.workforce.com/section/11/feature/25/25/37/252539.html>, January 20, 2009.

Schermerhorn, J.R. 2008. **MANAGEMENT**. 9 ed. John Wiley & Son Inc., Asia.

Santoro, F.M., M.R.S. Borges and E.A. Rezende. 2006. Collaboration and knowledge sharing in network organizations. **Expert Systems with Applications** vol. 31 (2006): 715-727.

Smith, J., N. O'keeffe, J. Georgiou and P.E.D. Love. 2004. Procurement of construction facilities: a case study of design management within a design and construct organization. **Facilities** 2004 (22): 26-34.

Spearman, C. 1904. "General intelligence" objectively determined and measured. **American Journal of Psychology** 15: 201-293.

Taylor, S. 2002. **People resourcing**. 2nd ed. London : CIPD .

Turner, J.R. 1999. **The handbook of project-based management**. 2nd ed. McGraw-Hill, London.

Turner, R., M. Huemann and A. Keegan. 2008. Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. **International Journal of Project Management** 26: 577-585.

Trevino, L.K., K.D. Butterfield and D.L. McCabe. 1998. The ethical context in organizations : influences on employee attitudes and behaviors. **Bus Ethics Q** 8 (July): 447-476.

Thompson, J. 1997. Employee health programmes : a model designed for a local company. **Journal of Workplace Learning** 9 (2): 83-87.

Thomas, K.W. and B.A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of powerment : an interpretative model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review** 15(4): 666-681.

Vavoula, G.N., and M. Sharples . 2002. **Requirements for the Design of Lifelong Learning Organisers**. In Anastopoulou, S., Sharples, M., and Vavoula, G. (eds.), *MLearn 2002: Proceedings of the European Workshop on Mobile and Contextual Learning*, Jun 20-21, Birmingham. UK. : 23-26.

Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure. **The Learning Organization** 12 (4): 2005.

Yamane, Taro. 1967. **Statistics, An Introductory Analysis**. 2nd ed. Harper and Row, New York.





รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. อ.ดร. วรรัตน์ อภินันท์กุล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. คุณพรศักดิ์ อติวันทนากุล Unique Engineering and Construction PCL.
3. คุณสุรเดช กุลजारุสมภพ Cristiani & Nielsen Public Co., Ltd.
4. คุณชัยนรินทร์ พันธุ์กัญญาภรณ์ กรมชลประทาน
5. คุณดวงฤดี อัสวานันท์ Quality Houses Public Co., Ltd.
6. อ.ดร. วสันต์ ชีระเจตกุล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักษ์
7. คุณวิมลรัตน์ ยงชัยตระกูล บริษัทต่อตระกูลขมมนาคและคณะ จำกัด
8. น.อ.สุรพล พุทธรณดี กรมช่างโยธาทหารอากาศ
9. คุณอุทัย ฤกษ์ศิริรัตน์ บริษัท เอกคอนซัลแตนท์ จำกัด
10. อ.ดร. อรพรรณ คงมาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



100 AND RISING CO.,LTD
 101 GROUP CO.,LTD
 25 DEGREE ARCHITRECT AND DESIGN STUDIO CO.,LTD
 760I ARCHITECT AND CONSULTANTS CO.,LTD.
 760I ARCHITECT AND CONSULTANTS CO.,LTD. (2)
 ADVANCE AGRO PUBLIC CO.,LTD.
 AMA DESIGN STUDIO CO.,LTD.
 ARCHER ARCHITECT CO., LTD.
 ARCHITECT & ASSOCIATES CO.,LTD.
 ARCHITECTS 49 CO., LTD.
 ARCHITECTS 49 INTERNATIONAL CO., LTD.
 ARCHITECTS CO.,LTD.
 ARUN CHAISERI CONSULTING ENGINEERS CO.,LTD.
 ASDECON CORPORATION CO.,LTD.
 ASDECON CORPORATION CO.,LTD. (2)
 ASIAN CONSULTANT AND TECHNOLOGY CO.,LTD.
 ASIAN CONSULTANT AND TECHNOLOGY CO.,LTD. (2)
 ASIAN ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.
 ATT CONSULTANTS CO.,LTD
 BANGKOK ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.
 BLACK & VEATCH (THAILAND) CO.,LTD.
 BOMBARDIER TRANSPORTATION SIGNAL (THAILAND) CO.,LTD.
 CEDA CO.,LTD.
 CEL ENGINEERS CO.,LTD.
 CENTORY 21 PROPERTY AIMS CO.,LTD
 CH.KARNCHARNG PUBLIC CO.,LTD.
 CHAROEN POKPHAND ENGINEERING CO., LTD.
 CHAROENKIT *CHONG SATIAN* CO.,LTD

CHOTICHINDA MOUCHEL CONSULTANTS CO.,LTD.

CHOTICHINDA MOUCHEL CONSULTANTS CO.,LTD. (2)

CONCASE CO.,LTD.

CONSTRUCTION AND MANAGEMENT 49 CO., LTD.

CONSULTANTS OF TECHNOLOGY CO.,LTD.

CRISTIANY & NIELSEN (THAILAND) PUBLIC CO.,LTD.

DBY-ORDER CO., LTD.

DCM SOLUTION CO.,LTD.

DEPARTMENT OF WATER RESOURCES

DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO.,LTD

DHEVANAND CO.,LTD.

DOTZ DESIGN CO.,LTD

DREAMLAND AND PROPERTIES CO.,LTD

DUANGRIT BUNNAG CO., LTD.

DYNAMIC ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.

EHL DESIGN CO.,LTD.

EIGHT DUO CO.,LTD.

EK CONSULTANT CO., LTD.

EMC PUBLIC CO.,LTD

ENGINEERING DESIGN CONSULTANTS CO., LTD.

EPSILON CO.,LTD.

EXCELLENT ENERGY INTERNATIONAL CO., LTD.

EXPRESSWAY AUTHORITY OF THAILAND

EXTREME ENGINEERING SERVICES CO., LTD.

FOR-CON ENGINEERING CO., LTD.

FOUR ACES CONSULTANTS CO., LTD.

FUTURE ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.

IABSE CONSULTANTS CO., LTD.

INDEX INTERNATIONAL GROUP CO., LTD.

INFINITY SERVICES CO., LTD.

INNOVATIVE ENGINEERING CONSULTANTS CO., LTD.

INTERNATIONAL ENGINEERING CONSULTANT CO.,LTD.

INTERPAC CO., LTD.

ITALIAN-THAI DEVELOPMENT PUBLIC CO.,LTD.

ITALIAN-THAI DEVELOPMENT PUBLIC CO.,LTD. (2)

J W REAL ESTATES CO.,LTD.

K 4 N CONSTRUCTION CO., LTD.

KCU SERVICES CO.,LTD.

KLUNGTHONG CORPORATION CO.,LTD.

KVN. CONSTRUCTION CO.,LTD.

LAND AND HOUSES PUBLIC CO.,LTD.

LANNA ENGINEERING CONSULTANTS CO., LTD

MACRO CONSULTANTS CO.,LTD.

MASS RAPID TRANSIT AUTHORITY OF THAILAND

MAUNSELL POWERGRID CO., LTD.

MITR TECHNICAL CONSULTANT CO., LTD.

NAAS DESIGN CO.,LTD.

NANTAWAN CO.,LTD

NAWARATPATANAKARN PUBLIC CO.,LTD.

NOND – TRUNGJAI ARCHITECTS & PLANNER CO., LTD.

NORTH CROFT (THAILAND) CO.,LTD

OFFICE AT CO., LTD.

PANYA CONSULTANTS CO.,LTD.

PHAPH CO., LTD.

PLAN ARCHITECT CO.,LTD.

PLAN CONSULTANTS CO.,LTD.

POST & PRECAST CO.,LTD.
 PROVINCIAL WATERWORK AUTHORITY
 PREUKSA REAL ESTATE PUBLIC CO.,LTD.
 PROCESS ARCHITECT & PLANNER CO.,LTD.
 PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY
 PS PRODUCTION *SERVICES* CO., LTD.
 QUALITY HOUSES PUBLIC CO.,LTD.
 REGA ARCHITECT CO.,LTD.
 RESOURCE ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.
 RISING ESTATES CO.,LTD
 RISING PLUS CO.,LTD
 RISING PLUS CO.,LTD. (2)
 RITTA CO.,LTD.
 RK GROUP LLC. UAE
 ROGE CONSULTANT CO., LTD.
 ROYAL IRRIGATION DEPARTMENT
 SARIN ARCHITECTS CO., LTD.
 SARITHORN CO.,LTD
 SC ASSET CORPORATION PUBLIC CO.,LTD.
 SC ASSET CORPORATION PUBLIC CO.,LTD. (2)
 SQ ARCHITECTS AND PLANNERS CO., LTD.
 STEM DESIGN CO.,LTD
 TANAKUL WORK GROUP CO.,LTD.
 TAWEEPORN TECHNOLOGY CO.,LTD.
 TCC HOTEL GROUP CO.,LTD
 TEAC CO.,LTD.
 TEAM CONSULTANT ENGINEERING AND MANAGEMENT CO.,LTD.
 TECTONICS ARCHITECTS CO., LTD.

THAI ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.

THAI NISSHIN PLANT CO.,LTD.

THAI TAKENAKA INTERNATIONAL CO.,LTD.

THAI BEVERAGE PUBLIC CO.,LTD

THAI BUILDING CO.,LTD.

THAI PROFESSIONAL ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD.

THAI PROFESSIONAL ENGINEERING CONSULTANTS CO.,LTD. (2)

THAI SEMCOM CO.,LTD

THAMMASAT UNIVERSITY, RANGSIT CENTER

THE BAYCLIFF DEVELOPMENT CO.,LTD.

THE RISE PROPERTIES CO.,LTD

TRIO CONSULTANTS CO.,LTD.

UNI HOLDING CO., LTD.

UNIQUE ENGINEERING AND CONSTRUCTION CO.,LTD.

VASLAB CO.,LTD

WARAYUS CONSTRUCTION CO., LTD.

WISSAWACHARN 2002 CO.,LTD.





Department of Civil Engineering

Kasetsart University

50 Paholyothin Road , Chatuachak , Bangkok , Thailand 10900

Telephone : 02-942-8555 ext. 1304 , 1353

Tel./Fax : 02-579-7565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลงานวิจัยในหัวข้อเรื่อง การศึกษาความพร้อมขององค์กรก่อสร้างในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้โครงการ (Project Knowledge) มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมก่อสร้าง จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า มีการสูญเสียองค์ความรู้จากการไม่ได้รับการใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความพร้อมขององค์กรก่อสร้างด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรก่อสร้างที่มีลักษณะกระบวนการทำงานที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปคือ มีลักษณะเป็นองค์กรเชิงโครงการซึ่งกลไกการทำงานอยู่ในโครงการเสียเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสร้างเป็น 6 ยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการจัดการองค์ความรู้โครงการ (Project Knowledge Management) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning & Development : L&D) ผลของการศึกษาวิจัยนี้คาดว่าจะช่วยให้องค์กรก่อสร้างสามารถวางแผนการจัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและช่วยยกระดับความสามารถในอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยรวมของประเทศต่อไป

การสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยในระดับปริญญาโทของ นายปณณวิชญ์ สะอาดโอบุญ ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายใต้การควบคุมดูแลของ อ.ดร.ปิยนุช เวทย์วีรณ วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยและตัวแปรต่างๆที่จะนำไปออกแบบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากองค์กรก่อสร้างในประเทศไทยต่อไป คำถามในแบบสอบถามมีทั้งหมด 88 ข้อใช้เวลาการตอบแบบสอบถามประมาณ 30 นาที

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอแสดงความขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

(อ.ดร.ปิยนุช เวทย์วีรณ)

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมายลงในแบบสอบถามในช่อง “สำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการในระดับใด” โดยการตอบแบบสอบถามของท่านให้ท่านใช้ประสบการณ์จากการทำงานของท่าน ไม่ว่าท่านจะมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างหรือไม่อย่างไร โดยคำตอบทั้งหมดของท่านจะถูกนำไปวิเคราะห์ ให้ค่าถ่วงลดจากเดิม 86 ค่าถ่วงลดเหลืออยู่ช่วง 40-50 ค่าถ่วงลด ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม เช่น

ทักษะการทำงานของบุคลากร	สำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการในระดับใด			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร				
1. การให้คำปรึกษาเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④
2. ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ลูกน้อง มีน้ำใจ	①	②	③	④
3. การประนีประนอมและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	①	②	③	④
4. ทักษะในด้านบริหารธุรกิจและวิศวกรรมที่เป็นเลิศ	①	②	③	④
5. แบบอย่างที่ดีที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม	①	②	③	④
6. รับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ	①	②	③	④
7. การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ โดยไม่ขัดข้องขุ่นขาก	①	②	③	④
8. แนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร	①	②	③	④
9. เจรจาต่อรอง เพื่อสร้างโอกาสในทางธุรกิจ	①	②	③	④
10. แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆและเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ นั้นได้หลายมุมมอง	①	②	③	④

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถามข้างต้น ในข้อที่ 6 เรื่องการรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอเลือกข้อที่ 2 เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญที่ตอบนั้นมองว่า ข้อนี้ไม่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้โครงการมากนักแต่สำคัญต่อการเกิดความสัมพันธ์กันในองค์กรเสียมากกว่า และหากท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อสงสัย หรือมีปัจจัยสำคัญที่ขาดหายไป กรุณาแสดงความคิดเห็นที่ช่อง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ด้านทักษะการทำงานของบุคลากร ในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ทักษะการทำงานร่วมกันของพนักงาน ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

ทักษะการทำงานของบุคลากร	สำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการในระดับใด			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร				
1. การให้คำปรึกษาเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	①	②	③	④
2. ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ลูกน้อง มีน้ำใจ	①	②	③	④
3. การประนีประนอมและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	①	②	③	④
4. ทักษะในด้านบริหารธุรกิจและวิศวกรรมที่เป็นเลิศ	①	②	③	④
5. แบบอย่างที่ดีที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม	①	②	③	④
6. รับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ	①	②	③	④
7. การโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอ โดยไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	①	②	③	④
8. แนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กร	①	②	③	④
9. เจรจาต่อรอง เพื่อสร้างโอกาสในทางธุรกิจ	①	②	③	④
10. แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆและเชื่อมโยงประเด็นต่างๆนั้นได้หลายมุมมอง	①	②	③	④
11. เข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรได้	①	②	③	④
12. นโยบายอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์กร	①	②	③	④
13. มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรและเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้	①	②	③	④
ทักษะการทำงานร่วมกันของพนักงาน				
14. การให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาด้วยกัน	①	②	③	④
15. ความสัมพันธ์เชิงบวก เช่น เคารพในแต่ละหน้าที่ซึ่งกันและกัน	①	②	③	④
16. การสื่อสารเชิงบวก เกิดความเข้าใจชัดเจนและไม่สับสน	①	②	③	④
17. กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เช่น กีฬาภายใน งานเลี้ยง	①	②	③	④
18. ความง่ายในการเข้าถึงของการประสานงานระหว่างหน่วยงานทีมงาน	①	②	③	④
19. การหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	①	②	③	④
20. ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ยุทธศาสตร์ด้านผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ข้อ คือ ผลตอบแทนแบบแต่ละบุคคลและทีม การบริหารผลตอบแทน ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

ผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
ผลตอบแทนแบบแต่ละบุคคลและทีม				
1. อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่	①	②	③	④
2. เงินพิเศษ โบนัส เมื่อสิ้นโครงการหรือประจำปี	①	②	③	④
3. ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ	①	②	③	④
4. บำนาญ ประกันภัย สิทธิซื้อหุ้น ค่ารักษาพยาบาล	①	②	③	④
5. สิ่งบ่งบอกฐานะหรือตำแหน่ง เช่น ห้องทำงานส่วนตัว รถประจำตำแหน่ง เลขาสวนตัว ที่จอดรถส่วนตัว ห้องทานอาหารส่วนตัว	①	②	③	④
6. สิ่งอำนวยความสะดวกส่วนตัว เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์	①	②	③	④
7. การยอมรับไว้นับถือเชื่อใจ ขก้อง ความสำเร็จจากการทำงาน นับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า	①	②	③	④
8. ฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อ การพัฒนาด้านทักษะ	①	②	③	④
9. การทำงานที่มีอิสระ ไม่ถูกควบคุมมากเกินไป	①	②	③	④
การบริหารผลตอบแทน				
10. ความมั่นคงทางการเงินขององค์กร	①	②	③	④
11. การบริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนบนรากฐานของค่างานแต่ละตำแหน่ง	①	②	③	④
12. ดัชนีวัดผลการทำงานจากความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าของงาน	①	②	③	④
13. ความโปร่งใส ยุติธรรม ในการให้รางวัลพิเศษต่างๆ	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการทำงาน

ยุทธศาสตร์ด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้แบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ การจัดการองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน บรรยายภาคในการทำงาน ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของ บริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
ทักษะการปฏิบัติงาน				
1. ทักษะที่หลากหลาย เช่น วิศวกรโยธามีมนุษยสัมพันธ์ดี	①	②	③	④
2. ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	①	②	③	④
3. ทำงานเป็นทีม โดยยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น	①	②	③	④
4. ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร	①	②	③	④
5. การรับรู้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้รวดเร็ว	①	②	③	④
6. ตั้งใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมาย ด้วยความกระตือรือร้นและพยายาม	①	②	③	④
7. การใช้เทคนิคมาใช้วางแผนพัฒนาในสาขาวิชาชีพต่างๆ	①	②	③	④
8. การพัฒนาวิชาชีพตามประสงค์ขององค์กร	①	②	③	④
9. การวางบุคลากรดูหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับเป้าประสงค์ขององค์กร	①	②	③	④
บรรยากาศในการทำงาน				
10. ตระหนัก รับรู้ รู้สึกและเข้าใจอารมณ์ แรงผลักดันของตนเองได้	①	②	③	④
11. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปกป้องหรือกัน เคารพต่อหน้าที่กันและกัน	①	②	③	④
12. กิจกรรมสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในองค์กร	①	②	③	④
13. ความหลากหลายในงานที่จะก่อให้เกิดความสนุก	①	②	③	④
การจัดการองค์ความรู้				
14. นโยบายสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	①	②	③	④
15. ความร่วมมือ พร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาต่างๆไปด้วยกัน	①	②	③	④
16. โครงสร้างองค์กรที่ง่ายต่อการ กระจายความรู้ ระหว่างหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร	①	②	③	④
17. ระบบสารสนเทศ นวัตกรรม ให้นุเคราะห์ได้ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ	①	②	③	④
18. การจัดเก็บเก็บข้อมูลต่างๆที่เคยปฏิบัติมา	①	②	③	④
19. การประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา	①	②	③	④
20. ฝายวิจัยในองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 4 กระบวนการบริหารงาน

ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้แบ่งออกได้เป็น 3 ข้อคือ กระบวนการบริหาร เครือข่าย และอำนาจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

กระบวนการบริหารมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
กระบวนการบริหาร				
1. วางแผนระยะยาวในการขยายฐานทรัพยากรมนุษย์ โดยการกลั่นกรองบุคลากร และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ	①	②	③	④
2. ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจคัดเลือก พัฒนาบุคลากร	①	②	③	④
3. ผลักดันและกระตุ้นใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	①	②	③	④
4. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ฝายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้	①	②	③	④
5. พัฒนาระบบการ เครื่องมือ ในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการองค์กร	①	②	③	④
6. กำหนดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร	①	②	③	④
เครือข่ายและอำนาจการทำงาน				
7. ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่แต่ละหน่วยงาน ฝาย เข้าถึงและติดต่อได้ง่าย	①	②	③	④
8. ทีมเวิร์คในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	①	②	③	④
9. การกระจายอำนาจที่ไม่ได้มาจากศูนย์กลางอย่างเดียว ทุกฝายมีอำนาจเต็มที่	①	②	③	④
10. จัดให้มีการประชุมระหว่างฝายหรือระหว่างโครงการเป็นประจำ	①	②	③	④
การพัฒนาบุคลากร				
11. การใช้บุคลากรภายนอก ที่มีความรู้หลากหลาย เช่น คณาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่	①	②	③	④
12. มีการวางแผน สื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	①	②	③	④
13. ประเมินผลการฝึกอบรมได้ตามประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น สร้างค่านิยมปลูกฝังปฏิบัติงาน	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความสมดุลของชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว

ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพและความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

คุณภาพ ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
ความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัว				
1. วิธีการสรรหา คัดเลือก บุคคลเฉพาะด้านเพื่อการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ	①	②	③	④
2. งานที่มีขอบเขตชัดเจน โอกาสทำงานเต็มที่ ถูกควบคุมน้อย	①	②	③	④
3. วัดผลการทำงานเพื่อหาความเหมาะสมของหน้าที่ที่เหมาะสมที่สุด	①	②	③	④
4. นำหลักการและแนวความคิดเรื่องอาชีวอนามัยมาพัฒนาบุคลากรและองค์กร	①	②	③	④
5. สนับสนุนด้านสุขภาพร่างกาย เช่น ฟิตเนส กีฬา	①	②	③	④
6. วันหยุดงานที่เหมาะสมตามโอกาส	①	②	③	④
7. ผลตอบแทนของการทำงานล่วงเวลาสูง	①	②	③	④
8. ความยืดหยุ่นของนโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร	①	②	③	④
9. การให้ความสำคัญเรื่องความเท่าเทียม ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่	①	②	③	④
10. มีหน้าที่การทำงานที่เป็นส่วนสำคัญในองค์กร	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างโอกาสที่ดีสำหรับบุคลากร

ยุทธศาสตร์ด้านโอกาสที่ดีในการทำงาน ในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ข้อคือ โอกาสในการทำงาน สัญญาพิเศษ ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้โครงการ (Project knowledge management) ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยมากน้อยเพียงใด

โอกาสที่ดีในการทำงานของบุคลากร	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ไม่มี	น้อย	ปานกลาง	มาก
โอกาสในการทำงาน				
1. สนับสนุนมุ่งเน้นให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานหรือปรับปรุงงานอย่างเห็นได้ชัด	①	②	③	④
2. ระบบสวัสดิการกองทุนการเรียนรู้ (Lifelong Learning Account) เช่น บัญชีการสะสมเงินเพื่อการศึกษา	①	②	③	④
3. บุคลากรสามารถเรียกชื่อของอุปกรณ์ช่วยในการทำงานเพื่อเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะทำงานส่วนตัว เอกสาร ตำรา	①	②	③	④
4. ระบบการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional)	①	②	③	④
5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร Ethernet เพื่อติดต่อสื่อสาร	①	②	③	④
6. ขยายขอบเขตความรับผิดชอบให้กว้างขึ้นแต่ไม่ใช้การเลื่อนตำแหน่ง	①	②	③	④
7. โอกาสในการได้ทำงานต่อเนื่องหลังจากเสร็จสิ้นโครงการหนึ่งสู่โครงการหนึ่งที่	①	②	③	④
สัญญาพิเศษ				
8. การนำบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน	①	②	③	④
9. ในแต่ละทีมจะมีบุคลากรอาวุโส ประสพการณ์สูงเสมอ	①	②	③	④
10. สวัสดิการพิเศษสำหรับบุคลากรอาวุโส เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมกว่าปกติ	①	②	③	④

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

=====ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านที่ให้ความกรุณาตอบคำถาม=====

ข้อมูลติดต่อผู้วิจัย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

อาจารย์ ดร. ปิยนุช เวทย์วิวัฒน์

ผู้วิจัย

นายปณณวิชญ์ สะอาดโอบงษ์

นิสิตปริญญาโท คณะ วิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชา วิศวกรรมโยธา สาขาบริหารงานก่อสร้าง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โทร 0841137266 แฟกซ์ 025836505







Department of Civil Engineering

Kasetsart University

50 Paholyothin Road , Chatuachak , Bangkok , Thailand 10900

Telephone : 02-942-8555 ext. 1304 , 1353

Tel./Fax : 02-579-7565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพร้อมในการจัดการความรู้ขององค์กร
ก่อสร้างไทย

ความรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการนั้น มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เทคโนโลยี ตลอดจนศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย จาก
การศึกษาที่ผ่านมา พบว่าความรู้จากการดำเนินงานโครงการต่างๆได้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถ
นำมาใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจความพร้อมขององค์กรก่อสร้างไทยทั้ง
บริษัทออกแบบ บริษัทที่ปรึกษา บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านความพร้อมของบุคลากรและด้านโครงสร้างพื้นฐาน
ขององค์กร ผลของการศึกษานี้คาดว่าจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้
เป็นรูปธรรม นำมาสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และอาจช่วยยกระดับความสามารถในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
โดยรวมของประเทศต่อไป

ข้อมูลที่ท่านให้มาจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะนำมาใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น และเพื่อแสดง
ความขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ท้ายสุดขอความกรุณาผู้ตอบ
แบบสอบถามระบุชื่อ ที่อยู่ ท้ายแบบสอบถามเพื่อที่ผู้วิจัยจะจัดส่งผลสรุปของงานศึกษาวิจัยในครั้งนี้ให้ท่านได้
รับทราบเมื่องานวิจัยแล้วเสร็จ

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอแสดงความขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

(อ.ดร.ปิยนุช เวทย์วิวัฒน์)

อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมโยธา

นายปณณวิชญ์ สะอาดโอบฐ์ (นิติบัญญัติ) โทร. 084-1137266 E-mail: sa-adoat@hotmail.com

นางสาวณิชา ณะเดชศิริกุล (นิติบัญญัติ) โทร. 086-6081445 E-mail: yosshi91@hotmail.com

คำชี้แจง

กรุณาตอบแบบสอบถามโดยการป้อนแถบสี ดิจข้อความหรือวิธีใดๆตามความสะดวกของท่านลงไป
ในไฟล์ได้เลย โดยในส่วนของท่านที่ 2 คำตอบสองด้านไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

☒ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 6-10 ปี

☒ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี

☐ 21-25 ปี

☐ มากกว่า 25 ปี

1	มีเทคโนโลยีที่ทำให้พนักงานทุกส่วนขององค์กรสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ตลอดจนประสานงานกันได้อย่างคล่องตัว เช่น อีเมล, ระบบ intranet (ระบบเครือข่ายภายในองค์กร)	☒ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ☒ ② ①
2	มีเทคโนโลยีที่ทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ค้นหาข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ จากบุคคลภายนอกหรือองค์กรอื่น เช่น อีเมล, อินเทอร์เน็ต	⑤ ☒ ③ ② ①	⑤ ☒ ③ ② ①
3	มีเทคโนโลยีที่ทำให้องค์กรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น อีเมล, วิดีโอคอนเฟอเรนซ์, เว็บไซต์, ทวิตเตอร์ เป็นต้น	● ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ●

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำอธิบาย

กรุณาเติมคำในช่องว่าง หรือ กาเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่างที่เหมาะสม

1. บริษัท _____
2. ตำแหน่ง _____
3. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี	☐ 6-10 ปี	☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี	☐ 21-25 ปี	☐ มากกว่า 25 ปี
4. บริษัทท่านได้ดำเนินกิจการก่อสร้างในประเทศมาแล้ว

☐ น้อยกว่า 5 ปี	☐ 6-10 ปี	☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี	☐ 21-25 ปี	☐ มากกว่า 25 ปี
5. ลักษณะการทำงานของบริษัทท่านในปัจจุบัน ตรงกับข้อใดมากที่สุด

☐ ผู้ออกแบบด้านสถาปัตยกรรม
☐ ผู้ออกแบบด้านวิศวกรรม
☐ ที่ปรึกษาควบคุมงาน บริหารโครงการ
☐ ผู้รับเหมาก่อสร้าง
☐ อื่นๆ โปรดระบุ _____
6. ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทดำเนินการ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ บ้านพักอาศัย อาคารพาณิชย์ อาคารที่มีความสูงไม่เกิน 23 เมตร
☐ อาคารสูง คอนโดมิเนียม สำนักงาน ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ มีความสูงเกิน 23 เมตร
☐ สาธารณูปโภค ถนน สะพาน ท่อระบายน้ำ ระบบไฟฟ้า
☐ โรงงานอุตสาหกรรม
☐ โครงการขนาดใหญ่ ได้แก่ เขื่อน โรงไฟฟ้า สะพานขนาดใหญ่ ท่อส่งก๊าซและน้ำมัน ท่าเรือ น้ำลึก สนามบิน รถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟลอยฟ้า แท่นขุดเจาะน้ำมัน เป็นต้น
☐ อื่นๆ โปรดระบุ _____
7. จำนวนพนักงานประจำของบริษัทท่าน ณ ปัจจุบัน

☐ น้อยกว่า 25 คน	☐ 26-50 คน	☐ 51-100 คน
☐ 101-200 คน	☐ 200-500 คน	☐ มากกว่า 500 คน

8. องค์กรของท่านมีการปฏิบัติดังต่อไปนี้ในระดับใด (ระดับ 1 – 5 หมายถึง ไม่มี – มาก)

การจัดการองค์ความรู้	ความคิดเห็น				
	ไม่จริงเลย ← → จริงที่สุด				
องค์กรท่านสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างโครงการโดยการใช้องค์ความรู้จากโครงการที่ผ่านมา เช่น ปัญหาที่เคยเกิด ผลที่ตามมา การดำเนินการในสถานการณ์ในต่อนั้น เป็นต้น	①	②	③	④	⑤
องค์กรท่านมีการสอนงาน เป็นที่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา โดยที่ให้พนักงานจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเอง	①	②	③	④	⑤
บรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ แต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อประสานงานกันได้ง่ายสะดวก	①	②	③	④	⑤
ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์สนับสนุนการเรียนรู้	①	②	③	④	⑤
มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ที่ไม่มาจากศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวและมีความเท่าเทียมกันในการทำงาน	①	②	③	④	⑤
มีการติดต่อเพื่อแสวง้องค์ความรู้ เช่น ลูกค้า สถาบันทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ไปพัฒนาผลคุณภาพของผลงาน	①	②	③	④	⑤
มีโครงการฝึกอบรมอยู่เป็นประจำ เช่น สัมมนา ศึกษานอกสถานที่ และมีการประเมินผลการฝึกอบรม	①	②	③	④	⑤
มีอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ที่พร้อมจะดำเนินการในการสร้างการเรียนรู้ เช่น Internet , Intranet , ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	①	②	③	④	⑤
มีกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเข้ามาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Just-in-time Learning)	①	②	③	④	⑤

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการเรียนรู้องค์กร

คำอธิบาย

คำถามในส่วนนี้จะสำรวจปัจจัยการเรียนรู้ขององค์กรใน 11 ด้าน (ทั้งหมด 84 ข้อ) โดยในแต่ละปัจจัย แบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกจะสอบถามถึงสภาพการทำงานจริงในองค์กรท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยตัวเลข 1 ถึง 5 นั้น มีความหมายดังนี้

5	จริงทั้งหมด	ข้อความทั้งหมดเป็นจริงในองค์กรท่าน
4	จริงเกือบหมด	ข้อความส่วนใหญ่เป็นจริงในองค์กรท่าน
3	จริงครึ่งหนึ่ง	ครึ่งหนึ่งของข้อความจริงแต่อีกครึ่งไม่จริง
2	จริงบ้าง	บางส่วนของข้อความเท่านั้นที่เป็นจริงในองค์กรท่าน
1	ไม่จริงเลย	ไม่มีส่วนใดของข้อความจริงในองค์กรท่าน

และในส่วนที่สองจะสอบถามถึงระดับการมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของปัจจัยดังกล่าวในองค์กรท่านอย่างเป็นรูปธรรม โดยตัวเลข 1 ถึง 5 นั้น มีความหมายดังนี้

5	ช่วยอย่างยิ่ง	ปัจจัยดังกล่าวมีส่วนช่วยอย่างยิ่งให้เกิดการจัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรท่าน
4	ช่วยค่อนข้างมาก	ปัจจัยดังกล่าวมีส่วนช่วยค่อนข้างมาก
3	ช่วยปานกลาง	ปัจจัยดังกล่าวมีส่วนช่วยในระดับปานกลาง
2	ช่วยค่อนข้างน้อย	ปัจจัยดังกล่าวมีส่วนช่วยค่อนข้างน้อย
1	ไม่ช่วยเลย	ปัจจัยดังกล่าวไม่มีส่วนช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ใน องค์กรท่านเลย

ปัจจัยการเรียนรู้องค์กร		ความคิดเห็นของท่าน	
		ความเป็นจริงในองค์กร ของท่านในปัจจุบัน จริงทั้งหมด - ไม่จริงเลย	ช่วยส่งเสริมให้เกิดการ จัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยอย่างยิ่ง - ไม่ช่วย เลย
ด้านที่1 ทักษะในการทำงานของพนักงาน (Individual Skills)			
41	หัวหน้างานมีการให้คำปรึกษาแก่พนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
42	ผู้บริหารตลอดจนหัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
43	หัวหน้างานรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
44	ผู้บริหารมีแนวคิดแบบนวัตกรรมใหม่ เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล คิดให้องค์กรมีความเป็นเลิศทางวิชาการ คิดให้องค์กรเปรียบเสมือนมหาวิทยาลัย	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

ปัจจัยการเรียนรู้องค์กร		ความคิดเห็นของท่าน	
		ความเป็นจริงในองค์กร ของท่านในปัจจุบัน จริงทั้งหมด - ไม่จริงเลย	ช่วยส่งเสริมให้เกิดการ จัดการความรู้อย่าง เป็นรูปธรรม ช่วยอย่างยิ่ง - ไม่ช่วย เลย
45	องค์กรมีการดำเนินนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็น รูปธรรม	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
46	พนักงานทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรและเข้าใจเป้าประสงค์ของ องค์กรอย่างถ่องแท้	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
47	พนักงานให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงานและสามารถจัดการ ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
48	พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น ให้ความเคารพในการ ตัดสินใจของผู้อื่น เคารพในตำแหน่งหน้าที่ตามสายงาน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
49	การสื่อสารระหว่างพนักงานที่มีความชัดเจน เช่น หัวหน้างานสามารถ อธิบายขอบเขตงานที่มอบหมายให้ลูกน้องสามารถทำงานด้วยความ เข้าใจ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
50	การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่งานในองค์กรมีความคล่องตัว	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
51	พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
ด้านที่ 8 ผลตอบแทนที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Reward and Motivation)			
52	พนักงานได้รับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
53	พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
54	พนักงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนตัว เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ รถตำแหน่ง เป็นต้น	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
55	พนักงานได้รับการยอมรับ ไว้วางใจ ยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
56	มีการฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆให้แก่ พนักงาน เช่น เทคนิคการทำงาน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
57	มีความโปร่งใส เป็นธรรม ในการให้รางวัลพิเศษต่างๆแก่พนักงาน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
ด้านที่ 9 สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment)			
58	พนักงานแต่ละคนมีทักษะความชำนาญหลายด้าน สามารถปฏิบัติงาน หลายหน้าที่พร้อมกันได้ หรือปฏิบัติงานแทนกันได้ หากมีความจำเป็น	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
59	พนักงานทำงานภายใต้ความกดดันและมีความพร้อมในการรับการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
60	พนักงานทำงานเป็นทีมได้อย่างดี เช่น รับฟังทีมงาน ร่วมวิเคราะห์ โจทย์และแก้ปัญหา	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
61	พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
62	พนักงานมีทักษะในการรับรู้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้ รวดเร็ว	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

ปัจจัยการเรียนรู้องค์กร		ความคิดเห็นของท่าน	
		ความเป็นจริงในองค์กร ของท่านในปัจจุบัน จริงทั้งหมด - ไม่จริงเลย	ช่วยส่งเสริมให้เกิดการ จัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยอย่างยิ่ง - ไม่ช่วย เลย
63	พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ด้วยความกระตือรือร้นและพยายาม	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
64	มีคัดเลือกและมอบหมายหน้าที่ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
65	ในแต่ละทีมจะมีพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
66	มีโครงสร้างตามสายงานที่ง่ายต่อการ กระจายความรู้ ระหว่างหน่วยงาน ทั้งในและนอกองค์กร เช่น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันอยู่สายงานเดียวกัน อาณาเขตการทำงานใกล้เคียงกัน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
67	มีระบบสารสนเทศ นวัตกรรม ให้พนักงานได้ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
ด้านที่ 10 กระบวนการบริหารงาน (Management Procedure)			
68	มีการจัดเก็บเก็บข้อมูลต่างๆที่เคยปฏิบัติมา	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
69	การมีฝ่ายวิจัยในองค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
70	องค์กรมีความมั่นคงทางการเงินที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นให้บุคคลากรทำงาน	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
71	มีการวางแผนระยะยาวในการขยายฐานทรัพยากรมนุษย์ โดยการกลั่นกรองพนักงาน และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
72	มีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจใหม่ๆแก่พนักงาน เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ ข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
73	มีนโยบายสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
74	มีการผลักดันและกระตุ้นใจให้พนักงานแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น การใส่ใจเข้าไปร่วมถามไถ่ติดตามงาน อัปเดตข่าวสารแก่พนักงานเป็นประจำ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
75	มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น มีฝ่ายรับผิดชอบด้านการพัฒนาองค์ความรู้	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
76	มีการพัฒนากระบวนการ เครื่องมือเพื่อใช้ในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการองค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
77	มีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
78	มีการประชุมระหว่างฝ่ายหรือระหว่างโครงการเป็นประจำทุกสัปดาห์	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
ด้านที่ 11 การสร้างโอกาสในการทำงาน (Career Opportunities)			
79	รูปแบบการทำงานมีขอบเขตชัดเจน โอกาสทำงานเต็มที่ ถูกควบคุมน้อย	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
80	พนักงานมีหน้าที่การทำงานที่เป็นส่วนสำคัญในองค์กร	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
81	บุคลากรสามารถเรียกร้องของอุปกรณ์ที่สร้างเสริมการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ โด๊สทำงานส่วนตัว เอกสาร ตำรา	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

ปัจจัยการเรียนรู้องค์กร		ความคิดเห็นของท่าน	
		ความเป็นจริงในองค์กร ของท่านในปัจจุบัน จริงทั้งหมด - ไม่จริงเลย	ช่วยส่งเสริมให้เกิดการ จัดการความรู้อย่าง เป็นรูปธรรม ช่วยอย่างยิ่ง - ไม่ช่วย เลย
82	มีระบบการทำงานคร่อมสายงาน (Cross Functional) เช่น วิศวกร สามารถดูงานกฎหมายควบคู่กับงานก่อสร้าง	⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①
83	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร เช่น ระบบสื่อสารภายใน (Intranet) อินเทอร์เน็ต (Internet)	⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①
84	สร้างโอกาสในการได้ทำงานต่อเนื่องหลังจากเสร็จสิ้นโครงการหนึ่งสู่ โครงการหนึ่งทันที	⑤ ④ ③ ② ①	⑤ ④ ③ ② ①

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ชื่อ.....นามสกุล.....
 ที่อยู่บริษัท.....

 *** ขอความกรุณากรอกส่วนนี้ เพื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งผลการวิจัยหลังจาก
 งานวิจัยนี้แล้วเสร็จ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ ที่นี้ด้วย ***

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นายปณณวิชญ์ สะอาดโอษฐ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วศ.บ. (โยธา-ชลประทาน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	วิศวกรโยธา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย