หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นางสาวลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)

.....กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการอนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 4 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณี บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน)
ผู้ศึกษา นางสาวลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) จำนวน 269 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการทดสอบ (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) การทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พบว่ามี 3 ด้านคือ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันพบว่ามี 3 ด้านคือ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ท่านอาจารย์ที่ปรึกษารองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ให้คำสั่งสอนแนะนำในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียน

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการในการสอบ และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับฝ่าย จนถึง พนักงานระดับปฏิบัติงาน ที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่านที่ให้กำลังใจและสนับสนุนในการศึกษา จนสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายได้

ลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์

เมษายน 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 2

กรอบแนวคิดการวิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 8

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 8

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 9

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 13

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ 22

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 49

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) 52

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 54

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 54

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 56

การเก็บรวบรวมข้อมูล 57

การวิเคราะห์ข้อมูล 58

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 60

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 61

ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การ

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แห่งการเรียนรู้ 64

การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 67

การทดสอบสมมติฐาน 75

ข้อแนะนำจากแบบสอบถาม 102

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 103

สรุปการวิจัย 104

อภิปรายผล 110

ข้อเสนอแนะ 117

บรรณานุกรม 119

ภาคผนวก 123

ก แบบสอบถาม 124

ประวัติผู้ศึกษา 132

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การเรียนรู้ขององค์การแบบ Single-loop และ Double-loop 17
ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์การ 21
ตารางที่ 2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 48
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ 61
ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ 61
ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการศึกษา 62
ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน 62
ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน 63
ตารางที่ 4.6 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามส่วนงาน 63
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 64
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 67
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 68
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด 69
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 71
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 72
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 74

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ 75
ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ 78
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ 82
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ 83
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา 84
ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน 87
ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน 91
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่ 95
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายคู่ 96
ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามส่วนงาน 97
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามส่วนงานเป็นรายคู่ 101

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 เงื่อนไขสำคัญในนิยาม "การเรียนรู้ขององค์การ" 13

ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 19

ภาพที่ 2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ 30

ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 38

ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 39

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีส่งผลให้ทุกองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ปรับตัวและพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านใดก็ตาม แต่หนึ่งในวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดที่จะเกิดผลมากที่สุดก็คือ การสร้างภูมิปัญญาให้กับทรัพยากรบุคคลในองค์การ เป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทต้องเร่งรีบและมุ่งมั่นในการสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การของตน การสร้างระบบพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็งและมุ่งสร้างบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของคนยุคใหม่ที่ใฝ่หาความรู้ มีความสามารถในการนำตนเอง นำทีม นำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้น ควรมีความรู้ความสามารถทั้งในเชิงกว้างและในเชิงลึกซึ้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในแง่ขององค์การการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ร้อยละ 10 เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ จะเลือนหายไปราวร้อยละ 87 อีกทั้งองค์การรูปแบบเดิมมักจะมีงานยุ่งจนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมากไม่อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานองค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย ไม่มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลหรือต่อยอดระหว่างบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน(ปาริฉัตต์ ศังขะนันทน์)

ดังนั้น แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์การที่เปิดโอกาสและสนันสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายใน ระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป จึงเป็นแนวคิดทางการบริหารที่กล่าวขานกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ที่องค์การต่าง ๆ ควรจะได้นำมาใช้ปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้องค์การอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เราจะทราบได้อย่างไรว่า องค์การของเรามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือการปฏิบัติด้านใดบ้างขององค์การที่สมควรจะต้องปรับปรุงเพื่อรองรับกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์การที่มีคุณสมบัติเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่พร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างการจัดการที่เอื้ออำนวยและมีความสอดคล้องกันกับจุดประสงค์ร่วมของทุกคนในองค์การ เมื่อบุคลากรพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การจะเกิดขึ้นโดยเริ่มจากการพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีคุณลักษณะ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Mr. Peter Senge คือเมื่อคนในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ จะทำให้มีแบบแผนความคิดเป็นของตนเอง และเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมในโลกปัจจุบัน ทำให้สามารถทำความเข้าใจเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ วิเคราะห์และอธิบายถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ เมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันจนทำให้เกิดความรู้ ความคิดที่แตกแขนงกันออกไป เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในกลุ่มไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป และการที่บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ก็ย่อมที่จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหากประเมินปัญหาและอุปสรรคขององค์การในปัจจุบันออกมาได้อย่างชัดเจนก็จะทำให้ทราบว่าองค์การมีสถานะหรือความพร้อมอยู่ ณ ระดับใด ในขั้นใดของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็สามารถกำหนดวิธีการได้ชัดเจนและถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อไปและเกิดประโยชน์ที่แท้จริงของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ว่ามีด้านใดบ้าง โดยจะใช้แนวคิดของ Mr. Peter Senge คือ การพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีคุณลักษณะ 5 ประการมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ว่ามีผลอย่างไร และจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

3.1 ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดวินัย 5 ประการของ Mr. Peter Senge ประกอบด้วย

3.1.1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

3.1.2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models)

3.1.3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

3.1.4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

3.1.5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

3.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และส่วนงาน

3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

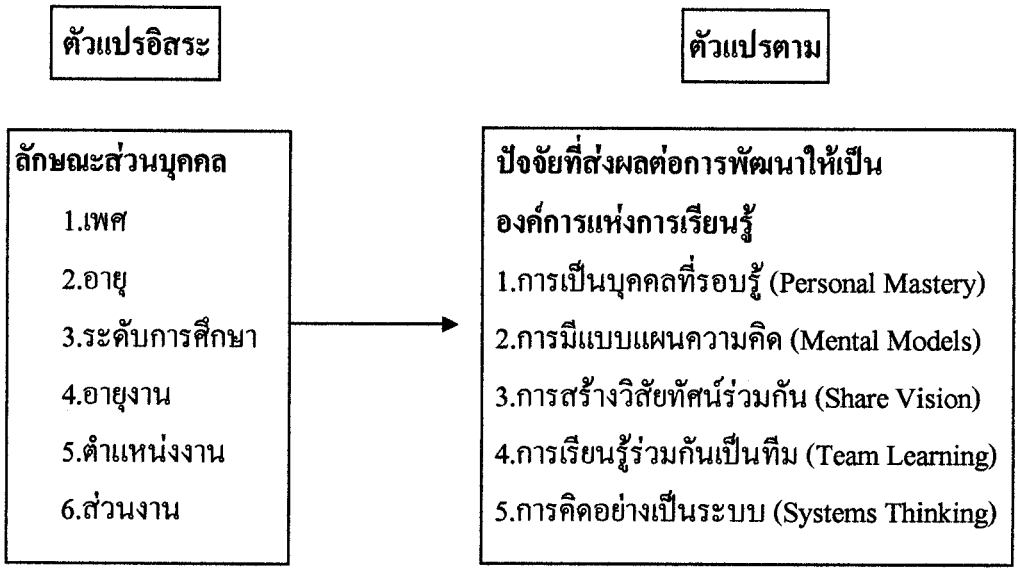
3.3.1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

3.3.2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models)

3.3.3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

3.3.4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

3.3.5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)



4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.2 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.3 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.4 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.5 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.6 พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีส่วนงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตของประชากร คือ พนักงานบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

5.2 ขอบเขตของเนื้อหา คือ การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Mr. Peter Senge เป็นกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ใน 5 เรื่อง ประกอบด้วย

- การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental models)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษา เดือนมกราคม – เมษายน พ.ศ. 2551

5.4 ขอบเขตของตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน ส่วนงาน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

- การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental models)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

6.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6.2 ปัจจัย หมายถึง สภาวะที่บุคคลในองค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.3 การรับรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตีความจากสิ่งรอบตัว โดยอาศัยการเรียนรู้ประสบการณ์ จิตสำนึก วิสัยทัศน์ การเข้าใจ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ มีรูปแบบของความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ เพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การ

6.4 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคาดหวังของตนเอง มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูล และเหตุผลคิดวิเคราะห์และตัดสินในรู้สถานภาพของตนเอง ตั้งใจและพยายามเรียนรู้ ใช้จิตสำนึกในการทำงาน

6.5 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง ความคิดความเข้าใจจิตใต้สำนึก ทัศนคติการมองโลก พื้นฐานความเชื่อจากประสบการณ์ ข้อมูลจริง การจำแนกแยกแยะความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเข้าใจวิธีการที่ถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจ จากการกระทำของตนเองใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะในการคิด ไตร่ตรอง และตั้งคำถาม

6.6 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและองค์การรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์การ ร่วมกันแสดงความความคิดเห็นมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6.7 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันสมาชิกในกลุ่มองค์การ โดยการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของทีมให้บังเกิดผลดีด้วยการเสวนา การอภิปรายการใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม และการใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ

6.8 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วิธีการคิด การอธิบายทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ คิดเป็นวิธีการ ชัดเจน แน่วแน่ทันการมองเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ รู้ถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหาร สามารถนำปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปพิจารณากำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาพนักงานเช่น การผลักดันให้พนักงานได้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ และใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นบุคคลที่รอบรู้ คิดอย่างเป็นระบบ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดซึ่งกันและกัน ดังนี้เป็นต้น

7.2 พนักงานควรเล็งเห็นความสำคัญการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตระหนักได้ว่าการที่จะทำให้ตนเองอยู่รอดในองค์การได้ ต้องตระหนักถึงการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้พนักงานจึงควรมีการขวนขวายใฝ่เรียนหาความรู้เพิ่มเติม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

7.3 ฝ่ายฝึกอบรมสามารถแก้ไขและปรับปรุงรูปแบบการอบรมพนักงานให้เหมาะสม เช่น ควรมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะทางด้านการคิด ทำให้พนักงานสามารถคิดได้อย่าง

ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะช่วยให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมองการประสานงานและการปฏิบัติ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 1.5 แนวทางที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ในระยะเริ่มแรก ท่านทั้งสองได้ใช้คำว่า "การเรียนรู้เชิงองค์การ" (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Learning Organization และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 53 ปีของ MIT สหรัฐอเมริกาปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการ

สังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด Learning Organization ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติขึ้น หนังสือที่เขียนโดย Peter Senge ที่เป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) หนังสือได้กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะในเชิงทฤษฎี และในปี 1994 Peter Senge และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ในเดือนมีนาคม 1999 Peter Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change ที่พยายามตอกย้ำว่า Learning Organization เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การ ด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเขาเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ

หลังจากนั้นในปี 1996 Marquardt ได้เขียนหนังสือชื่อ Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success โดยเสนอแนวคิด The Systems-Linked Organization Model ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 5 ประการ ที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวคิดนี้เป็นการพัฒนาจากแนวคิดของ Senge ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเตอร์เน็ตมากมาย (เจริญสุข ภาวศิริพงศ์, 2542) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิดที่มีผู้ให้นานาทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ LO มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของ LO ไว้มากมายในแง่มุมที่ต่างกันไปดังต่อไปนี้ (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 58 – 60)

Senge, P. (1990, P.3 และ P.14) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า Learning Organization เป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์การที่มีรูปแบบ

การคิดแบบใหม่และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่คนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันอย่างเป็นเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

De Geus (1991, 1997) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์การ ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 เขาเห็นว่า องค์การที่มีชีวิต (living company) คือองค์การที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมเป็นองค์การที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Garvin, D.A. (1993, 2000) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า LO คือองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Barnett,C.K. (1994) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า องค์การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน "ความทรงจำ" ขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B. (1994) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์การความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การ และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักการขององค์การ

Dixon, N. (1994) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า เป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Nevis, E.C, DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือขณะให้บริการ

Marquardt และ Reynolds (1996) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากวิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Argyris C. (1997) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า "defensive routines" หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

เกศรา รักชาติ (2549 : 1) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)" คือ องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันจริง ๆ

จุฑารัตน์ วัฒยากร (2548 : 19) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)" คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

ชมพูนุท ดวงมาก (2547 : 11) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

ธีรพล เชื้อสุข (2549 : 8) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" คือ องค์การที่สมาชิกตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันทั้งจากบทเรียนที่ประสบ

ผลสำเร็จและบทเรียนที่เกิดความผิดพลาด มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยองค์การทำหน้าที่กระตุ้นและเอื้ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การจัดความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Technology Application) ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และแผ่ขยายไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์การต่อไป

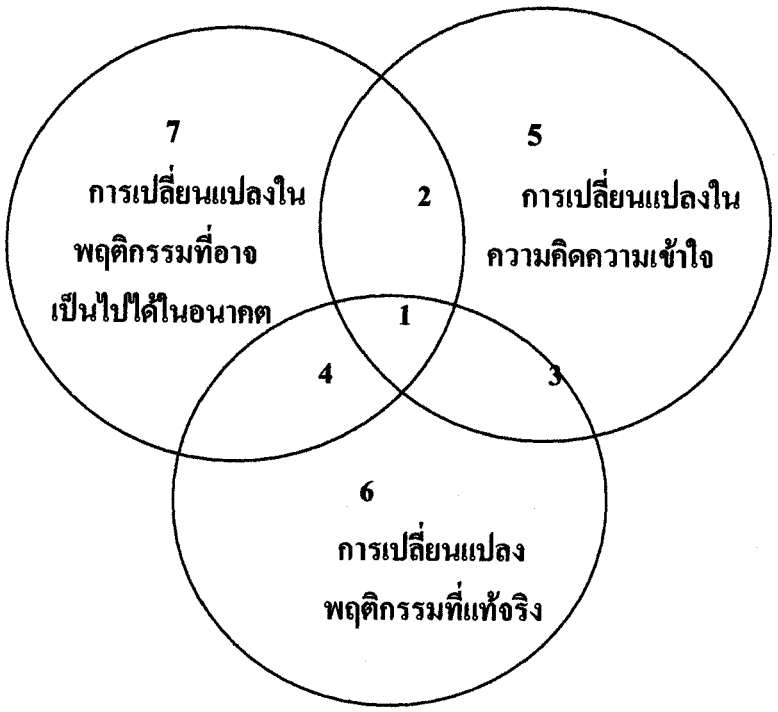
พรรณี เกษกมล (2548 : 14) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" คือ กระบวนการบริหารจัดการของผู้นำ ฝ่ายบริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กรจะปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากสมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันมองเห็นอนาคตขององค์กรแล้วพร้อมใจกันผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

เสาวภา ชุติธีระวิทย์ (2546 : 11) ได้ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" คือ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสนับสนุนบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่า ความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้-ความเข้าใจ-การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเป็นได้ชัดแทนได้ด้วยหมายเลข 2, 3 และ 4 ของภาพที่ 2.1 ขึ้นกับว่า มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ



ภาพที่ 2.1 : เงื่อนไขสำคัญในนิยาม "การเรียนรู้ขององค์การ"
(อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 60)

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

หากพิจารณาจากนิยามของผู้รู้ต่าง ๆ ที่ระบุไว้จะเห็นได้ว่า สาระสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีดังนี้ (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 62)

1. มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (Learning Systems)

ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การไม่ว่าจะเป็นในรูปของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปันและปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุด

ที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงแพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอนข้อมูล โดยผ่านกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งหลาย

คำว่า "ระบบ (Systems)" หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด เราไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรม และลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์การทั้งหมด หากนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้หน้าที่ พฤติกรรม และลักษณะของส่วนอื่น ๆ ชะงักงันไปด้วย

ในการทำงานองค์การสามารถเรียนรู้ได้ หากแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ว่า ตนทำหน้าที่อะไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ฝ่ายอื่น เช่นไร ผลของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้าและการให้บริการเช่นไรบ้าง จากนั้นจะนำสู่คำถามที่ว่า ผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารการเรียนรู้ ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Officer (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างกันมากที่สุดได้เช่นไร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การ ความสนใจใฝ่รู้ พร้อมที่จะเรียนรู้ของสมาชิกองค์การสามารถในการเห็นภาพใหญ่และคิดได้อย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ CLO จึงต้องรู้จักเลือกใช้ลีลาที่จะผลักดันให้มีการเรียนรู้ในองค์การ CLO พึงมีส่วนเสนอแนวคิด มุมมอง การคิดสร้าง "ศัพท์ใหม่ ๆ (new vocabularies)" และสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นตัวแบบของผู้ที่ใฝ่รู้ เพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่ผู้อื่น เป็นที่ปรึกษา รวมถึงเป็นผู้ชี้แนะแก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

2. เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) มิใช่เป็นผลผลิต (product) หรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้นสมาชิกทุกคนในองค์การพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้

Collective	เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่าง ๆ และในระดับความลึกซึ้งต่าง ๆ กันไป อาทิ การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมทักษะ และลักษณะนิสัย การวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด
Integrated	นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ ในแต่ละห้วงเวลา โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จเรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น
Actionable	แนวความคิดของการเรียนรู้นั้นพึงปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ใช้แก้ไขปัญหาได้ เข้าทำนอง "Action learning"

3. ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-added) ด้วยการสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรมแดนขององค์การในแต่ละห้วงเวลาได้เป็นนิจ

แบบแผนของความคิดอ่าน (mental models) ของมนุษย์แต่ละคนเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาการเรียนรู้และประสบการณ์ ก่อเป็นความคิดความเชื่อเป็นทัศนะที่มีผลต่อแนวปฏิบัติ อาทิ กฎและระเบียบ (rules and regulations) นิสัย (habits) กรอบบริหาร (managerial frames) กระบวนการ (paradigms) ธรรมเนียมปฏิบัติ (customs) ความคิดอ่านทั่วไป (conventional al wisdom) การมีแบบแผนของความคิดอ่านไว้ในตนเป็นการดีในแง่ที่ว่าทำให้เราประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม และทำการตัดสินใจได้ดีขึ้นเป็นตัวกลั่นกรองพิจารณาข้อมูล แต่หากเรามีแบบแผนความคิดอ่านที่เข้มแข็งมากเกินไปจะเป็นตัวขัดขวางการคิดอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ รวมถึงขัดขวางกลยุทธ์และความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เมื่อเราได้ยินได้ฟังอะไรที่ขัดแย้งกับแบบแผนความคิดอ่าน หรือแนวปฏิบัติดั้งเดิมของเรา หากข้อมูลใหม่ใดไม่สนับสนุนแนวปฏิบัติที่ทำอยู่ ก็จะถูกละทิ้งเพิกเฉยไม่สนใจ

Argyris ได้ให้คำนิยามของศัพท์การเรียนรู้ 2 คำ ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ **Single-loop Learning** หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการนั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติและผลที่

เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจจำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมการปฏิบัติ ซึ่งในทัศนะคติของ **Peter Senge** แล้วเรียกว่าเป็น Adaptive Learning ที่เรียนรู้ต่อกรกับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (responsive) เช่น เราจะตอบสนองความต้องการของหัวหน้า ของผู้บังคับบัญชา ของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งเป็นการมองอะไรที่ยาวขึ้น **Peter Senge** เชื่อว่าในสังคมขององค์การ เราจะพบเห็นการเรียนรู้แบบนี้อยู่ดาษดื่น

ลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองที่เรียกว่า **Double-loop Learning** เกิดเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุดด้วยการศึกษาตรวจสอบทำความเข้าใจกับตัวแปรและการกระทำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะนำไปถึงการระบุสาเหตุที่ซ่อนอยู่ และการท้าทายกระบวนความคิดความเชื่อพื้นฐานของสิ่งนั้นเลยก็เป็นได้ ดังนั้นการเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นการคิดคำนึงมุ่งอนาคตมากกว่าจะมุ่งถึงอดีต องค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมพนักงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์เช่นนี้อยู่เสมอในขณะปฏิบัติงานกับองค์การ อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้น

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการเรียนรู้แบบช่วงเดียว (Single-loop learning) และสองช่วง (Double-loop learning)

ระดับความเข้าใจ	แนวการปฏิบัติ	กรอบของเวลา	คำถาม/ แนวปฏิบัติ	ประเภทของการเรียนรู้
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	มุ่งสร้างมุ่งคิด (Generative)	มุ่งอนาคต	แบบแผนความคิดอ่านและวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดโครงสร้างขององค์การต่อการปฏิบัติการล่วงหน้า	Double-loop learning
โครงสร้างที่เป็นระบบ	มุ่งสร้างสรรค์ (Creative)		โครงสร้างองค์การที่ได้ก่อให้เกิดแบบแผนปฏิบัติและมีความคิดริเริ่มมากขึ้น	Double-loop learning
แบบแผนของพฤติกรรม	มุ่งปรับตัว (Adaptive)		เหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดซ้ำ ๆ เริ่มทำมากขึ้นกว่าเดิม แต่ยังน้อยกว่าที่ถูกคาดหวังไว้	Single-loop learning
เหตุการณ์	มุ่งตอบโต้ (Reactive)	ปัจจุบัน	จะแก้ไขสถานการณ์นี้ได้เร็วที่สุดเช่นใด ทำน้อยกว่าที่ถูกคาดหวัง	Single-loop learning

ตารางที่ 2.1 : การเรียนรู้ขององค์การแบบ Single-loop และ Double-loop

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mclean (1997), p.64 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 67

4. มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบ

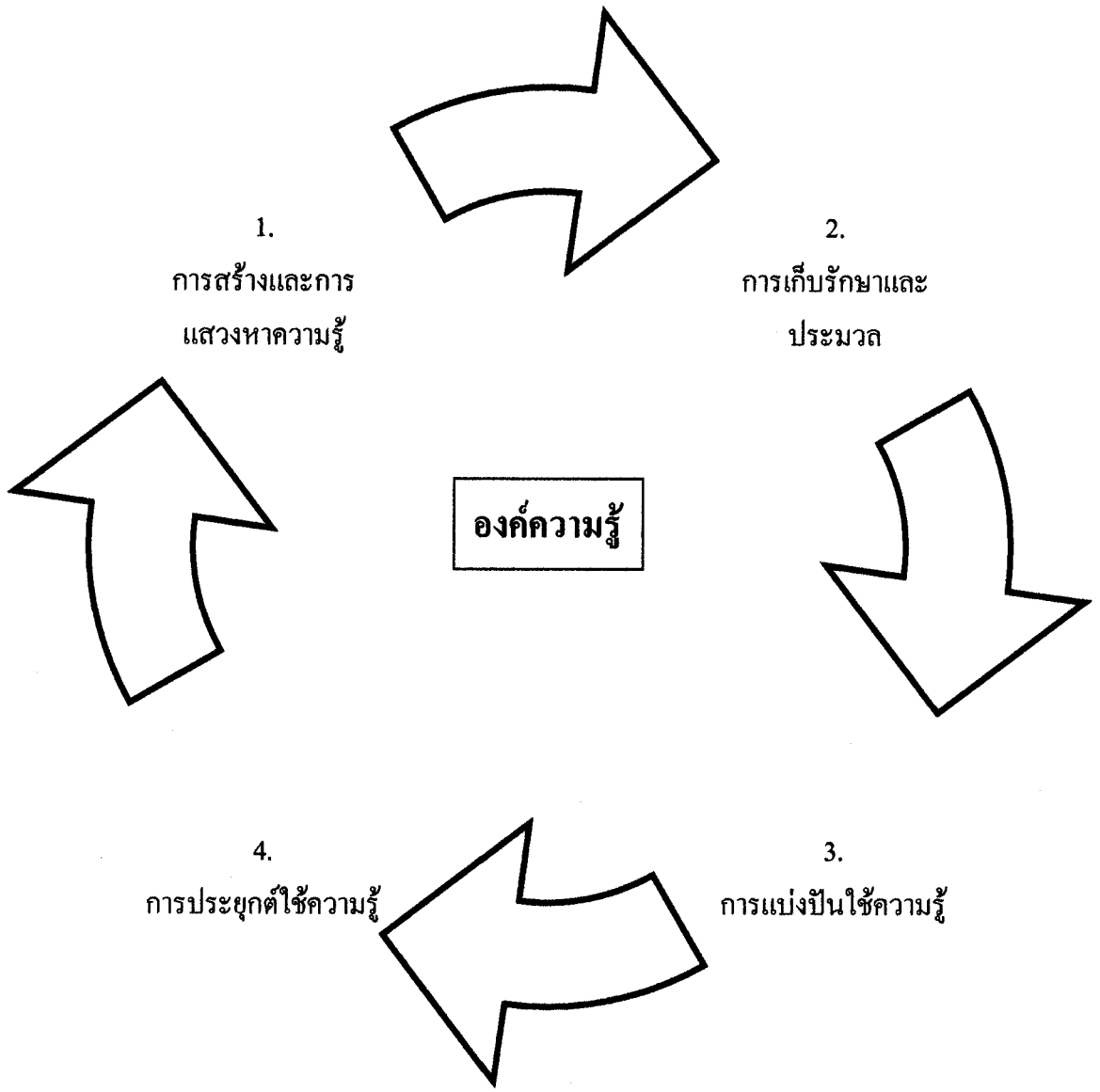
สมรรถนะหลัก ในที่นี้หมายถึง การสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่าง ๆ กลุ่มบุคคลเสริมสร้างตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตลาดด้านการบริหารงานทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีจะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์การ อันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ภูมิความรู้ภูมิปัญญาก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้

ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์การดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่องขององค์การ จะทำให้องค์การมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เสริมสร้างความเข้มแข็ง มีพลัง มีศักยภาพให้แก่องค์การ

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการแสวงหาเพิ่มพูนความรู้อาจทำได้หลายทาง เช่น

1. การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน เทคโนโลยีพื้นฐานสร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์การ
2. การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือจากคนนอกองค์การ เข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน วิธีการของ benchmarking ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งได้
3. การจัดหามาจากตลาด เช่น การจัดซื้อซอฟท์แวร์เพื่อใช้งานในหน้าที่เป็นการดูดซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน
4. การร่วมมือกันระหว่างองค์การ/หน่วยงาน
5. การผนวกหรือควบกิจการ (Merger & Acquisition)

จะเห็นได้ว่า กระบวนการถ่ายทอด/เสริมสร้างสมรรถนะหลักในองค์การต้องผ่านครบทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้ ภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 : ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (ดัดแปลงจาก Marquard, M.J., 1996, p.26) อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 71

กระบวนการถ่ายทอด/เสริมสร้างสมรรถนะหลักในองค์การต้องผ่านครบทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเสาะแสวงหาและสร้างความรู้ ได้แก่ การพัฒนา การสรรค์สร้างทักษะ การหยั่งรู้ได้ การสร้างสัมพันธ์

2. การเก็บกักและประมวลข้อมูล จะเรียนรู้จากฐานข้อมูลเดิมที่มีการเก็บรวบรวมกันไว้แล้ว นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

3.การแบ่งปันความรู้แก่กัน เป็นการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้มาเป็นการถ่ายโอนการเรียนรู้ด้วยอาศัยกลไกต่าง ๆ เช่น เชิงบุคคลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

4.การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการขยายผลความรู้แนวปฏิบัติที่ได้ไปสู่สถานการณ์กับกลุ่มคนใหม่ LO จะบังเกิดผลเมื่อมีพลังร่วมกัน (synergy) ทำให้แนวปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติหนึ่งขององค์การ ความรู้ที่แท้จริงจะเป็นอะไรที่มากกว่าข้อมูลจะมีการให้ความหมายหรือสกัดความจากข้อมูลนั้น ๆ อาจจะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นแบบ "เงียบ ๆ" ถูกปลูกฝังไว้ในหน่วยงานในมุมกลับหากประยุกต์ใช้ไม่ถูกกาลเทศะ จะก่อให้เกิดพลังลดทอน (anergy) เกิดผลกระทบทางลบและไม่สนองเป้าหมาย

5. องค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นองค์การและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์การ

จะเห็นได้ว่าการที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อตกลงพื้นฐานต่าง ๆ ที่กล่าวมา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ว่า มีแนวทางการเรียนรู้เช่นใด บางองค์การอาจจะเน้นแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งมักจะนิยมความเป็นผู้ที่ลอกเลียนแบบ (imitator) หรือการเป็นผู้ปรับเปลี่ยน (adapter) มากกว่าที่จะเลือกเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ (innovator) ดังนั้นจึงควรเลือกศึกษาตัวแปรสนับสนุนบางตัวแปรเท่านั้น

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้ ภายในหรือภายนอก	องค์การสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อแนวคิด การสร้างสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยน หรือการมุ่งลอกเลียนแบบ
2. มุ่งเน้นที่อะไร หรืออย่างไร	ผู้บริหารและองค์การสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (สินค้า/ บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือกระบวนการ เพื่อพิจารณาว่าองค์การได้พัฒนา ได้สร้าง ได้ให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
3. ลักษณะการทำไว้เป็นหลักฐาน : ส่วนตัวหรือสาธารณะ	องค์การถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครอง หรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้ หากมองว่าความรู้อยู่กับปัจเจกบุคคล เมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้หายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคม ผลักเข้าไว้ในระบบปฏิบัติงาน
4. แนวทางการเผยแพร่: เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ	กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นทางการ หรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นตัวแบบทางการ ด้านบทบาทการพบปะทานกาแฟน้ำชากับสมาชิกข้ามสายงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือเพื่อปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่ หรือมุ่งเพื่อทดลองข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ทำ องค์การชอบการแก้ไขปรับปรุงทีละเล็กละน้อยหรือแบบถอนรากถอนโคน
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจตลาด	องค์การให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิต ก็จะเน้นการลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรม และการผลิตการวิจัย และพัฒนา (R&D) มากกว่า หากจุดเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขายและฝ่ายบริการก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาทักษะรายบุคคลหรือรายกลุ่ม	ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะฝีมือบุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

ตารางที่ 2.2 : ปัจจัยที่มีผลต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์การ

ที่มา : Nevis, DiBella, Gould, 1996., p. 77-79 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 72-74

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ "องค์การแห่งการเรียนรู้" จากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 6 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disclipline) ของ Senge (1990)

2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991)

3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993)

4. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Organization) ของ Marquardt และ Reynolds (1994)

5. แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ "The Systems – Linked Organization Model" ของ Marquardt (1996)

6. แนวคิด 10 ขั้นตอนในการก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ "Ten steps to a Learning Organization" ของ Perter Kline และ Bemard Sanders

ซึ่งแนวคิดทั้ง 6 นี้เป็นแนวคิดที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดในแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990)

วินัยประการที่ 1 : ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า "องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้ สร้างเป็น

วิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงดูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริงมีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้นเห็นความเป็นส่วนหนึ่งความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์การ

วินัยประการที่ 2 : แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคลสรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 นี้ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ดังที่ Chris Argyris จำแนกว่า ทฤษฎีที่เราเชื่อ (Espoused Theories) กับสิ่งที่เรานำมาปฏิบัติ (Theories-in-use) การสืบค้นความคิดความเชื่อของเราทำให้เราท้าทายปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์การที่ยึดถือมุ่งมั่นผ่านการวางแผนและคณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจและมนุษยสัมพันธ์ที่มีผลต่อแบบแผนความคิดอ่านของตน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามสนับสนุน Senge เชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดความอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง

ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารผู้จัดการผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้

Argyris (1997) ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ
3. อย่าท้าทายเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา
5. อย่าแบไต๋ความคิดแผนการความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

วินัยประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใยให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้คิดเป็นจากนั้นก็ขายฝันคิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้เข้าใจเห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสารโน้มน้าวหรือดังที่เรียกว่า "walk the talk" ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์การโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอก คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การความเป็นเลิศในด้านใดเมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจความศรัทธายึดมั่นเอกลักษณ์ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

Senge (1990, p.223-225) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ชี้นำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวันมิ

เช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใดกล่าวคือ

อะไร – ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม – อยู่ไปทำไมด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใดมีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร- เราจะปฏิบัติตนเช่นไรในชีวิตประจำวันให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสตัย์จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้งเราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้คิดสร้างคิดทำคิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัดแทนที่จะคิดสร้างก็จะคิดป้องกันไม่อยากให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวังเป็นไปไม่ได้ไม่มีอำนาจไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาวผู้คนเข้าใจชัดเจนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดมีการสื่อสารมีความรู้สึกผูกผัน มีความตื่นเต้นอยากเห็น Senge เห็นว่าการคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วยทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ทีมของผู้จัดการที่แต่ละคนต่างก็มีระดับ IQ สูงเกิน 120 แต่เมื่อมาทำงานร่วมกันอาจจะมี IQ ในระดับกลุ่มเหลือเพียง 63 ก็เป็นได้ เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีมที่ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่านั้น Senge เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์การ ทีมในองค์การที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการติดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

Senge (1990, p.236-237) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าให้บุคคลเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) Senge ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก David Bohm นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมองมีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรีเป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เรามีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและผู้อื่น

Bohm เห็นว่าเงื่อนไข 3 ประการที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. งดเว้นการนำความคิดความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น

2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริงหาความกระจ่างหามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทางจำเป็นต้องเปิดใจเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย

3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ไม่พยายาไปข่ม หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

วินัยประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริงผู้คนพนักงานผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้นผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่องไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็น

การสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991)

Pedler, Burgoyne และ Boydell กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะสามารถนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องการลงมือปฏิบัติจริง และได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

องค์การต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายของบริษัทร่วมกัน

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning approach to strategy) ปกติแล้วองค์การจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่อิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Imformation) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินการอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting snd control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มได้ด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนควรมีการใช้กันในองค์การ โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงมีกฎระเบียบและกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก

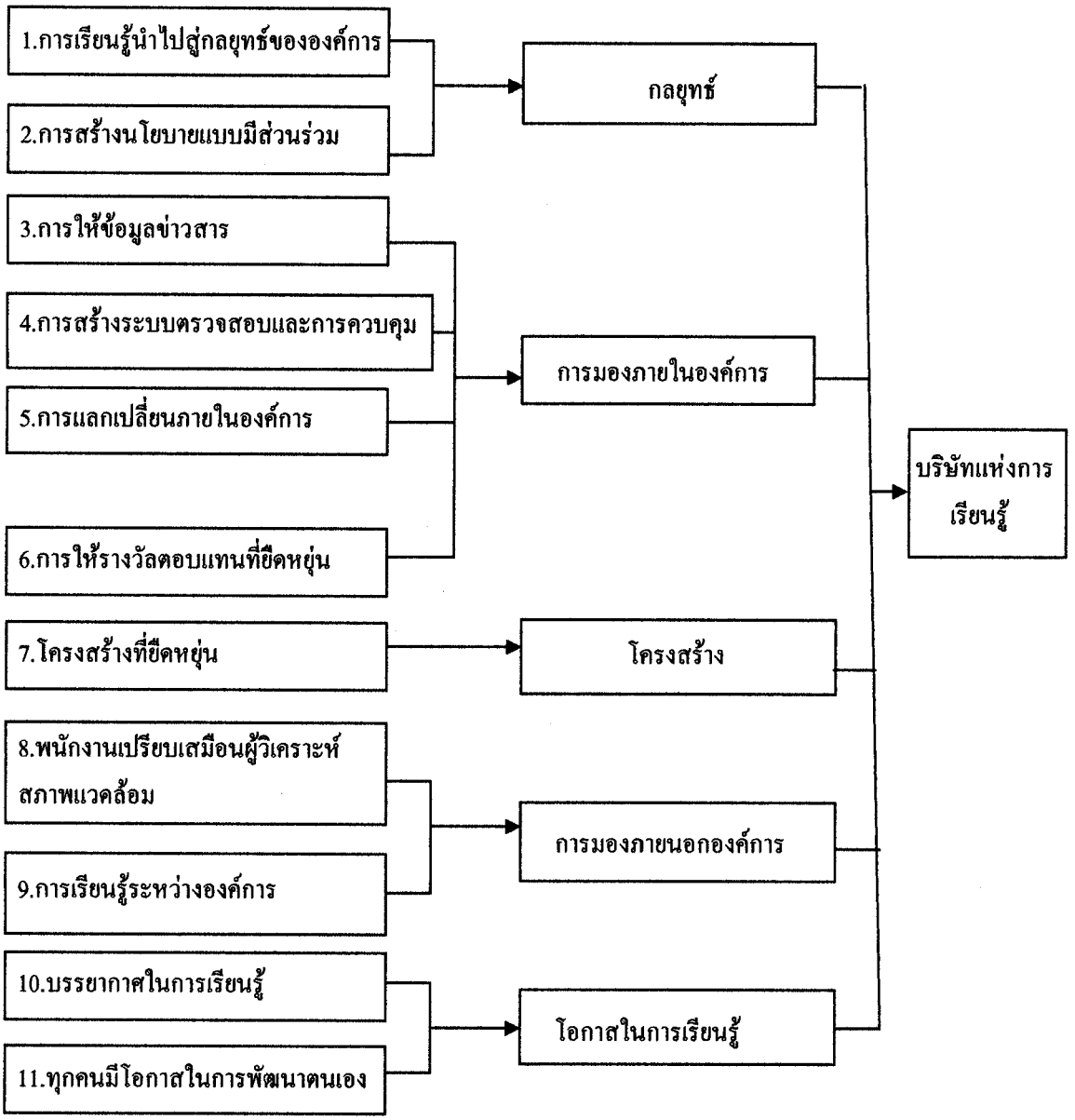
ชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งจัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนันสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self- development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามาถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ



แผนภาพที่ 2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

ที่มา: Pedler,M., Burgoyne,J. and Boydell. (1991). The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. London: McGraw-Hill. pp. 25. (อ้างใน ธีรพล เชื้อสุข 2549 : 14)

แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993)

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)
2. การทำการทดลอง (Experimentation)
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)
5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวความคิด เครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในแต่ละองค์การจะมีระดับของการทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการและการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การเพื่อนำไปสู่การเรียนรูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)

เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะมีความเชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการกับปัญหาขององค์การอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยมีเทคนิคและเครื่องมือที่สนับสนุนดังนี้

1.1 วิธีทางการวิทยาศาสตร์ (Scientific Method)

ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องมีหลักการไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง โดยมีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan-Do-Check-Act" โดยเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้ มีการวางแผน (Plan) เมื่อมีปัญหาก็ปฏิบัติตามแผน (Do) โดยมีการตรวจสอบ (Check) และปฏิบัติตาม(Act)

1.2 ยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน เพื่อเป็นการประกอบการตัดสินใจ โดยการใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง

1.3 ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบข้อมูล

การจัดทำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพอย่างมีระเบียบ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงได้ง่าย เพื่อวิเคราะห์และเป็นการอ้างอิงข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในสถิติในการที่จะเข้าถึงข้อมูลและเพื่อการวิเคราะห์ถึงข้อมูลเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้พนักงานสามารถคิดอย่างเป็นระบบ

2. การทำการทดลอง (Experimentation)

การทำการทดลองเป็นกิจกรรมการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งคล้ายกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่การทำการทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 โปรแกรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Program)

เป็นโปรแกรมที่ต้องการการทดลองอย่างต่อเนื่อง เป็นการทดลองเล็ก ๆ เพื่อค้นหาความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของการทดลองแบบนี้ คือ

- มีการทำงานอย่างหนักเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้จากภายนอกองค์การมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์
- มีการสร้างระบบสิ่งจูงใจขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยงและมีความรู้สึกถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการทดลอง โดยที่ผู้บริหารจะต้องรักษาดุลยภาพของการควบคุมกระบวนการทำงานให้ได้ตามจุดมุ่งหมายกับการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดความล้มเหลวขึ้นได้
- มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการวัดประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต (Demonstration)

โครงการสาธิตส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโปรแกรมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การในขอบเขตที่กว้างเป็นกิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและมักจะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์การ โดยมีลักษณะดังนี้

- มักทดลองกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อนจะเป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการและวิธีการในการปฏิบัติงานที่องค์การหวังว่าจะนำไปใช้ในองค์การโดยรวมในอนาคต
- มีความจำเป็นต้องทดสอบความเห็นพ้องและพันธะที่พนักงานจะยอมรับได้จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมที่มีความสามารถสูง และมาจากหลาย ๆ ลักษณะงานรวมกันโดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
- มักจะถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อการสืบทอดการเรียนรู้และขยายผลสู่การดำเนินการขององค์การต่อไป

การทดลองทั้ง 2 นี้เป็นการมุ่งทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการเปลี่ยน "ความรู้" (รู้ว่าจะทำอย่างไร) ไปสู่ "ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง" (รู้ว่าทำไมมันถึงเกิดขึ้น) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและการทดลองจะสนับสนุนให้องค์การเกิดการเรียนรู้ และก้าวไปสู่การมีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นได้ ถ้าเรามีการกำหนดความรู้อย่างเป็นลำดับขั้น

3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)

องค์การจะต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการบันทึกบทเรียนที่ผ่านมาในรูปแบบที่พนักงานในองค์การสามารถศึกษาค้นคว้าได้อย่างสะดวก มีผู้บริหารจำนวนมากที่สูญเสียโอกาสอันเนื่องมาจากการละทิ้งความรู้จากประสบการณ์ในอดีตและมองไม่เห็นคุณค่าของความรู้ตรงนั้น

4.การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)

การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเรียนรู้แต่ในองค์การของตนเท่านั้น แต่การเรียนรู้ที่ดีนั้นต้องมาจากการได้ศึกษาองค์การอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยต้องมีการเปรียบเทียบว่าอะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมกันอยู่ในขณะนั้น เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบกับองค์การของตน และนำมาศึกษาเรียนรู้วิเคราะห์และถือปฏิบัติได้ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากลูกค้าโดยการสนทนา เพราะจะให้ข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้เป็นการอาศัยแนวความคิดจากภายนอกซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์การอื่นเพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

5.การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน

การศึกษาดูงาน การให้การอบรม ระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญ คือ ความรู้จะถูกถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Organization) ของ Marquardt และ Reynolds (1994)

วีระวัฒน์ ปันปิตามัย (2544 : 79- 83) กล่าวว่า องค์การที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืนหยุ่น เป็นพลวัตรอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การ ต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt & Reynolds A. (1994) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure)

ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ "จิ๋วแต่แจ๋ว" ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทน job description

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate learning culture)

จะไม่รู้จักคำว่า "ทดสอบแล้วล้มเหลว" ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ (Empowerment)

จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & D (copy & development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning teachnology)

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7.มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8.ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy)

กระบวนการเรียนรู้ของ LO จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9.มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive atmosphere)

ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10.มีการทำงานเป็นทีม (Team work and Networking)

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision)

วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึกกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

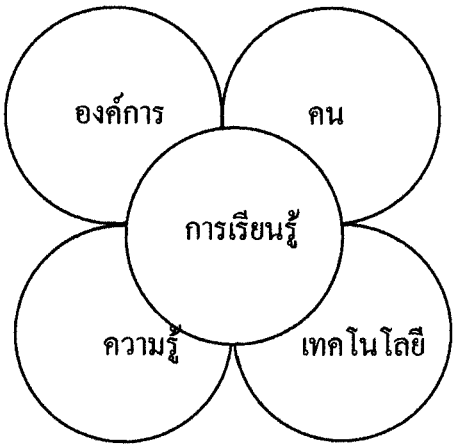
นอกจากนี้ ยังมีลักษณะโดดเด่นของ LO ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางด้วยการหยั่งรู้คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบถึงความคืบหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้าทดรอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นองคาพยพ (organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ "The Systems – Linked Organization Model" ของ Marquardt (1996) (อ้างในธีรพล เชื้อสุข,2549)

Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์การที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทาง Marquardt นั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังแผนภาพที่ 2.4



แผนภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา : Marquardt, 1996, p.21 อ้างใน ธีรพล เชื้อสุข 2549

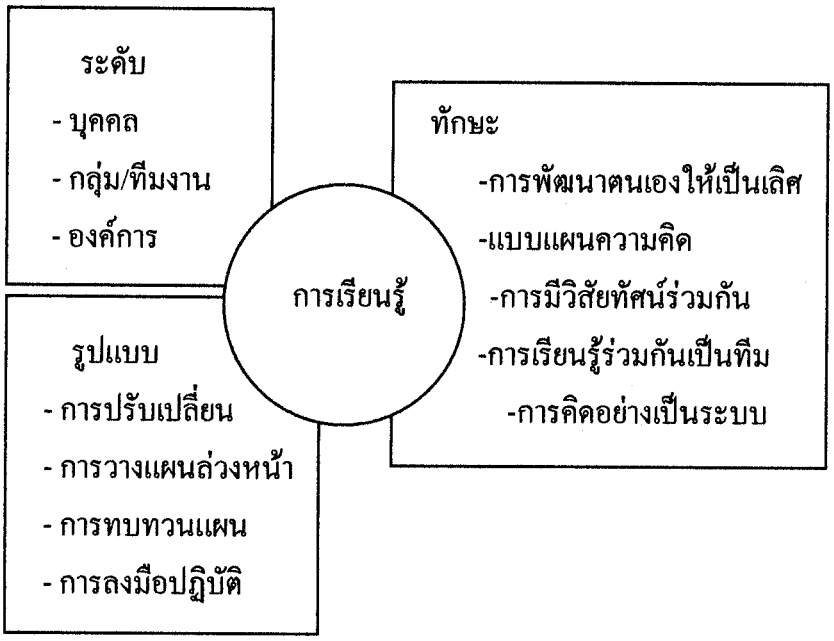
คุณลักษณะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งนำมาสร้างเป็นระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนกันและกันดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge)- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology)- การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือเรื่องพลวัตแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ โดยหากองค์การสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบอื่น ๆ อีกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์การก็จะสามารถก้าวไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ได้ โดยระบบย่อยหรือองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ – พลวัตแห่งการเรียนรู้

พลวัตการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก็จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ ต่อไป องค์ประกอบของการเรียนรู้มี 3 ประการ ดังแผนภาพที่ 2.5



แผนภาพที่ 2.5 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Maquardt, M. J. (1996). Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success. New York : McGraw-Hill. pp. 30.

ซึ่งในการเรียนรู้นั้นองค์ประกอบที่ต้องทำความเข้าใจมีดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ เจตคติและค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตุและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง

1.3 การเรียนรู้ขององค์การ เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

2. รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์จะเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำมาปรับปรุงการกระทำในอนาคต

2.2 การเรียนรู้จากการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ เพื่อหลักเลี่ยงผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้นโดยการวินิจฉัยหาโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2.3 การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์การได้เรียนรู้มาแล้วโดยรู้ว่าอะไรที่จะทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกิดจากการสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบัน และนำความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่มและองค์การ

3. ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ โดยที่องค์ประกอบใน 5 ประการแรกเป็นแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge มีดังนี้คือ

3.1 การพัฒนาตนเองให้เลิศ เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

3.2 แบบแผนความคิด คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนะและการกระทำต่าง ๆ ของเรา

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างภาพให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางให้สมาชิกในองค์การเกิดความร่วมมืออย่างยึดมั่นที่จะมุ่งสู่ภาพอันพึงปรารถนาร่วมกัน

3.4 การเรียรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของทีมอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีม ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกมีความปรารถนาในการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยกำหนดให้ทราบถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน เป็นการสนทนาโต้ตอบเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกันอย่างมีอิสระในการพิจารณาไตร่ตรองและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาอย่างตั้งใจและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญซึ่งการสนทนาโต้ตอบนั้นมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างของทีมงาน

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ พอสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จในอนาคจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องของบรรยากาศในองค์การก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือบรรยากาศในองค์การต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่ 2 องค์การ – การปรับเปลี่ยนองค์การ

ในระบบย่อยด้านองค์การเป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. วิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์การมุ่งที่จะไปให้ถึง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ โดยที่องค์การจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง

3. กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิด

ทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์การ

4. โครงสร้างจะประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบไม่มีขอบเขตที่จำกัดและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี

องค์ประกอบที่ 3 สมาชิกในองค์การ – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะคนสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์การ ในที่นี้ระบบย่อยด้านคนคือระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกคา หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการรเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน คือ

1. ผู้จัดการและผู้นำ ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. พนักงาน จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ของอค์การ

4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6. ชุมชน อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ – การจัดการความรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ในองค์การจะเป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ เป็นการสะสมข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การสร้างความรู้ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้อาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การเข้ารหัสและการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การเป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าระบบย่อยด้านองค์ความรู้ทั้ง 6 ประการสำหรับการเรียนรู้ขององค์การนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว

องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการ

เรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ โดยระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 ประการของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์ เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

แนวคิด 10 ขั้นตอนในการก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ "Ten steps to a Learning Organization" ของ Perter Kline และ Bemard Sanders

Peter Kline และ Bernard Sanders (อ้างในธีรพล เชื้อสุข, 2549) ได้กล่าวถึงการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมองค์การ (Assess your learning culture) เป็นการประเมินเพื่อรับรู้ว่า ปัจจุบันองค์การกำลังอยู่ ณ จุดใดและกำลังก้าวไปในทิศทางใด เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การเป็นการแสวงหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2. สนับสนุนปฏิสัมพันธ์ทางบวก (Promote the positive) บุคลากรทุกคนในองค์การควรมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในท่าทีที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สร้างสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการใช้ความคิด (Make the workplace for thinking) โดยองค์การต้องจัดสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดแนวคิดใหม่ ๆ และรักษาแนวคิดนั้นไว้

4. ให้โอกาสต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ (Reward risk-taking) ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นพนักงานในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ในการจัดการหรือกระจายความเสี่ยงได้

5. สนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนเป็นแหล่งทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Help people become resources for each other) การแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับผู้อื่นด้วยการแสดงความยินดีและให้คุณค่าต่อการกระทำของสมาชิกในองค์การ ย่อมก่อให้เกิดมิตรภาพที่ดีต่อและเป็นการเพิ่มศักยภาพของการร่วมมือร่วมใจกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมอันจะส่งผลให้องค์การเกิดความมั่นคง

6. การนำพลังแห่งการเรียนรู้มาใช้ในงาน (Put learning power to work) องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

7. วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (Map out the vision) เป็นการสร้างเงื่อนไขให้พนักงานกำหนดแนวทางการทำงานของตน ให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล

8. นำวิสัยทัศน์มาใช้ได้จริง (Bring the vision to life) เน้นการแปลงวิสัยทัศน์มาใช้ในการทำงานในองค์การให้เกิดขึ้นจริง โดยต้องสามารถอธิบายถึงเป้าหายและอุดมคติได้ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารมีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม

9. การติดต่อเชื่อมโยงกันของระบบ (Connect the system) การดำเนินงานขององค์การควรเป็นไปอย่างมีระบบ เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นเพียงประสบกรณ์หนึ่งไม่ใช่เป็นการหาคนผิดมาลงโทษ ซึ่งการทำงานเป็นระบบจะช่วยให้ความสัมพันธ์ของพนักงานดีขึ้นและลดความวิตกกังวลของพนักงานได้

10. การลองปฏิบัติ (Get the show on the road) เป็นขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการผสานแนวคิดต่าง ๆ จากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 แนวคิดข้างต้น ผู้วิศึกษาสนใจในแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disclipline) ของ Senge สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่ทำการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จุดเริ่มแรกต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลในองค์การให้เป็นบุคคลที่ปฏิบัติตามแนวคิดวินัย 5 ประการให้ได้เสียก่อน องค์การถึงจะถูกพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งทฤษฎีของ Senge ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ เมื่อบุคลลในองค์การมีโอกาส

เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ จะทำให้มีแบบแผนทางความคิดเป็นของตนเอง และเข้าใจสถานการณ์ความเป็นจริงในโลกปัจจุบัน สามารถอธิบายและทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ เมื่อคนในองค์การส่วนใหญ่พัฒนาได้แบบนี้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกันจนทำให้เกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อไปพัฒนาองค์การต่อไป และย่อมส่งผลให้บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญทฤษฎีของ Senge ก็เป็นต้นแบบของทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของท่านอื่น ๆ อีกด้วย ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) เพื่อจะได้ทราบข้อมูลและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างปรับปรุงและพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

แนวทางที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในสภาวการณ์ปัจจุบันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องเร่งด่วน เพราะว่าในอนาคตไม่ใช่การแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วยเป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Border) ดังนั้นในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จตัวองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนในองค์การ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุดเพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย

วิคค์และลีออนส์ (Wick และ Leon) อ้างถึงใน เสาวภา ชุติธีระวิทธ์ 2546, 29 กล่าวว่าในการพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสมนี้ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด
2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน
4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

นอกจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ววัฒนธรรมองค์การก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่ง Senge เสนอว่า องค์การจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์การเรียนรู้ร่วมกันแล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันกับทุกคนในองค์การ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการจะปฏิรูปองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้หากได้มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์การก็จะเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วัตท์คินและมาร์ซิกส์ (Watkin และ Marsick) อ้างถึงใน เสาวภา ชุติธีระวิทธ์ 2546, 30 ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจะต้อง

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่ม/คณะ
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การโดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถปรับองค์การได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ดังนั้นการจะเปลี่ยนองค์การย่อมต้องพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์การอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไรต้องการให้อนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จำต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคตส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ มีการพัฒนากลุ่ม/คณะงาน พัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/คณะ และองค์การ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ มีการกระจายอำนาจ(Empowerment) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์

ขององค์การรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

ปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	เข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัตินอกหน่วยงานมากน้อยเพียงใดรู้ถึงความแตกตางระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน/ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลวผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทางโดยทั่วถึงในองค์การ การแบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับไม่ปิดบังอำพรางยอมรับว่าในการแก้ไขปัญหา อาจต้องมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันอยู่บ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้รับปริญญาบัตร ทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้สิ่งยากค้นคว้าหาความรู้เป็นนิจ ไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี personal mastery ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญของตนเอง
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่าง นำมาซึ่งการได้เรียนรู้ให้มีส่วนร่วมในการตีความ ให้ความเห็น

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
8. การมีผู้สนับสนุน	มีผู้ริเริ่มเห็นดีเห็นงานต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใดการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ	ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

ที่มา : Nevis, DeBella, Gould, 1996, p. 79-83

ตารางที่ 2.3 : ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง "องค์การแห่งการเรียนรู้" สามารถรวบรวมได้ดังนี้

จุฑารัตน์ วัฒยากร(2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 โดยใช้กรอบแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เห็นด้วยว่าศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการจัดการ ในแต่ละด้านว่ามีความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านพลวัตการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล และการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

ชมพูนุท ดวงมาก(2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง โดยใช้กรอบแนวคิดของ Peter Senge ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลงงมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองมา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวงที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกัน และมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ในภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พัชรี เพ็ชรเด็ด(2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ : ศึกษากรณี บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ อยู่ในระดับมีความพร้อมมากในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับ 1 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับ 2 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ อันดับ 3 คือ การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ อันดับ 4 คือ การใช้เทคโนโลยี และอันดับ 5 คือ การจัดการความรู้ 2.การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นต่อปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ และหน่วยงานต้นสังกัด พบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้และหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

วิโรจน์ พิชิตนิติกร(2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการวิจัยพบว่า 1.พนักงานของบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เรียงลำดับดังต่อไปนี้ การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ 2. การทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้น

สังกัดที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

เสาวภา ชุติธีระวิทย์(2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Peter Senge ผลการวิจัยพบว่า 1.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อทั้ง 100 องค์ประกอบจัดอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยถึงมาก 2.องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ มี 9 ตัวประกอบ คือ 1) การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การพัฒนาตนเอง 6) การแลกเปลี่ยนความรู้/ความคิด 7) การมีแบบแผนการคิด 8) การคิดอย่างเป็นระบบ 9) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

อนงค์นาฎ บุญยิ่ง(2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณี สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Peter Senge ผลการวิจัยพบว่า 1.การทดสอบสมมุติฐานลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการรียนรู้ไม่แตกต่างกัน 2.ข้าราชการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุดคือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาคือด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2496 ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์เหล็ก ภายใต้เครื่องหมายการค้า "LUCKY" "KINGDOM" "OKAMURA" "CHITOSE" และ "PILOT" ซึ่งกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ของบริษัทฯ มีจำนวน 5 กลุ่ม จำแนกได้ดังนี้

1. กลุ่มโต๊ะ (Desk & Table)
2. กลุ่มตู้ (Cabinet, Locker & Combine Furniture System)
3. กลุ่มเก้าอี้ (Chair)
4. กลุ่มตู้นิรภัย (Safe)
5. กลุ่มอื่น ๆ เช่น อัฒจันทร์ ฉากกั้นห้อง ชั้นวางของ ถาดใส่เอกสาร ฯลฯ

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์เหล็กดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯยังได้ผลิตและจำหน่ายอาคารสำเร็จรูปอเนกประสงค์ "Lucky" Hi-tech Building System สำหรับใช้งานต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. Convenience Store & Kiosk
2. Dormitory & Office
3. Mansion
4. Business Hotel
5. Soundproof Room
6. Cold Storage Room และ Clearn Room

กลุ่มอื่น ๆ เช่น Cabinet Unit for Telecom System, Link Toilet, Link Shower, Link Bath และ Link Guardman เป็นต้น

ในด้านการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้ดำเนินการจำหน่ายทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศดังนี้

1.ตลาดภายในประเทศ มีทั้งการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย(Agent) การขายโครงการ (Project Sales) และการขายตรง (Direct Sales)

2.ตลาดต่างประเทศ บริษัทฯได้ขยายตลาดต่างประเทศเพื่อเข้าสู่ตลาดโลกอย่าเต็มตัว โดยในขณะนี้บริษัทฯ มีลูกค้าหลักในประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศแถบทวีปยุโรป ทวีปอเมริกา ตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย และเอเชีย เป็นต้น

ปัจจุบัน บริษัทฯมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้ว 593,125,849 บาท มีโรงงานจำนวน 4 โรงงาน ตั้งอยู่บนถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจออกแบบ ผลิต และจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์เหล็กมานานกว่า 53 ปี ในปี พ.ศ.2541 บริษัทฯได้นำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยจากญี่ปุ่น มาพัฒนาผลิตภัณฑ์อาคารสำเร็จรูปอเนกประสงค์ "LUCKY" Hi-Tech Building System และได้มีการส่งออกไปต่างประเทศมากกว่า 50,000 Units ปัจจุบัน บริษัทฯ ใช้วัตถุดิบทั้งจากภายในประเทศและบางส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพและราคา

บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็กและอาคารสำเร็จรูปอเนกประสงค์รายแรกในประเทศไทยที่ได้รับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 โดยสถาบันนานาชาติ BVQI นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ยังได้รับรองและมีคุณภาพตามมาตรฐานไทยและมาตรฐานสากลต่าง ๆ เช่น มาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (มอก.) และ Japanese Industrial Standard (JIS) ของญี่ปุ่น เป็นต้น

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)" เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) จำนวน 817 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2551)

จำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ

	พนักงาน	หัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย	รวมจำนวน
อาคารสำนักงาน	128	4	24	10	39	205
โรงงานA1	146	37	54	10	4	251
โรงงานA9	50	9	12	3	1	75
โรงงานA11	58	23	22	3	1	107
โรงงานA14	73	27	24	11	2	137
คลังสินค้า	31	7	4	0	0	42
รวมจำนวน	486	17	140	37	47	817

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ตัวแทนของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างโดยการคำนวณค่าสถิติดังนี้

จากสูตร $n = \dfrac{n}{1 + N(e^2)}$

โดยที่ **n** = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า $n = \dfrac{817}{1 + (817)(0.05^2)}$

$= \dfrac{817}{1 + (817)(0.0025)}$

$= 269$

สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 269 คน

วิธีการเลือกตัวอย่าง ใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

จากสูตร

จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น $= \dfrac{\text{จำนวนตัวอย่าง x จำนวนประชากรแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

แทนค่า

จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น $= \dfrac{269 \times 205}{817}$

$= 67$

จำนวนพนักงานที่ให้เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย

	พนักงาน	หัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย	รวมจำนวน
อาคารสำนักงาน	42	1	8	3	13	67
โรงงานA1	48	12	18	3	1	83
โรงงานA9	16	3	4	1	0	25
โรงงานA11	19	8	7	1	0	35
โรงงานA14	24	9	8	4	1	45
คลังสินค้า	10	2	1	0	0	14
รวมจำนวน	160	35	46	12	15	269

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะของแบบสอบถามที่สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และส่วนงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Mr.Peter Senge มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่าแบบลิเคริท์ (Likert Scale)

โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนนดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่มีความคิดเห็น
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือ ได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือศึกษา (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้ถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) หาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 ราย และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.932 หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวมรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสาร เวปไซค์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ ถึง 7 มีนาคม 2551 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอความร่วมมือกับบริษัทฯ ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายจากแบบสอบถามที่กำหนด และทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ดำเนินการโดยแจกแบบสอบถามจำนวน 300 ฉบับ เก็บรวบรวมคืนมาได้ 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.67 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษานำแบบสอบถามโดยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ลงรหัส (code) ทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

สถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และส่วนงาน

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการหาค่าสถิติ t-test เพื่อใช้เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตาม เพศ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

เกณฑ์ในการให้คะแนน โดยกำหนดใช้สูตร

$$\text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด - ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รู้อยู่ในระดับที่สูง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รู้อยู่ในระดับที่ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รู้อยู่ในระดับที่ต่ำ

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รู้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) จำนวน 269 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ได้แบ่งการนำเสนอผลงานการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ข้อแนะนำจากแบบสอบถาม

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

N หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)

$\overline{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t หมายถึง ค่าสถิติ t-distribution การทดสอบความแตกต่างของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

F หมายถึง ค่าสถิติ f-distribution การทดสอบความแตกต่างของข้อมูลที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ปัจจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	140	52.0
ชาย	129	48.0
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 52 และเพศชายมีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 48

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	49	18.2
26 – 30 ปี	68	25.3
31 – 35 ปี	50	18.6
36 - 40 ปี	60	22.3
41 ปีขึ้นไป	42	15.6
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 30 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 รองลงมามีอายุ 36 – 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 และส่วนน้อยที่สุดมีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6

ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปวส.	66	24.5
ปวส.	73	27.1
ปริญญาตรี	116	43.1
ปริญญาตรีขึ้นไป	14	5.2
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 รองลงมาระดับการศึกษาปวส. จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 และส่วนน้อยที่สุดมีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	104	38.7
5 – 10 ปี	38	14.1
11 – 15 ปี	52	19.3
15 ปีขึ้นไป	75	27.9
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 คน รองลงมามีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 และส่วนน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน	161	59.9
ระดับหัวหน้างาน	35	13.0
ระดับแผนก	46	17.1
ระดับส่วน	12	4.5
ระดับฝ่าย	15	5.6
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมาเป็นระดับแผนก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และส่วนน้อยที่สุดเป็นระดับส่วน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตารางที่ 4.6 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามส่วนงาน (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ส่วนงาน	จำนวน	ร้อยละ
อาคารสำนักงาน	67	24.9
โรงงาน A1	83	30.9
โรงงาน A9	25	9.3
โรงงาน A11	35	13.0
โรงงาน A14	45	16.7
คลังสินค้า	14	5.2
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นประจำอยู่โรงงาน A1 จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 รองลงมาเป็นประจำอยู่อาคารสำนักงาน จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 และส่วนน้อยที่สุดประจำอยู่คลังสินค้า จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงมาตรฐานระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
เพศ			
หญิง	3.92	0.40	สูง
ชาย	4.06	0.45	สูง
อายุ			
ต่ำกว่า 26 ปี	4.00	0.42	สูง
26 – 30 ปี	4.06	0.43	สูง
31 – 35 ปี	3.90	0.49	สูง
36 – 40 ปี	3.88	0.39	สูง
41 ปีขึ้นไป	4.09	0.38	สูง
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปวส.	3.94	0.41	สูง
ปวส.	4.05	0.45	สูง
ปริญญาตรี	3.96	0.43	สูง
ปริญญาตรีขึ้นไป	4.07	0.37	สูง
อายุงาน			
น้อยกว่า 5 ปี	4.02	0.44	สูง
5 – 10 ปี	3.99	0.42	สูง
11 – 15 ปี	3.96	0.47	สูง
15 ปีขึ้นไป	3.96	0.39	สูง

ปัจจัยส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย $\overline{X}$	S.D.	ระดับ
ตำแหน่งงาน			
พนักงาน	3.97	0.42	สูง
ระดับหัวหน้างาน	4.10	0.39	สูง
ระดับแผนก	3.86	0.47	สูง
ระดับส่วน	4.15	0.35	สูง
ระดับฝ่าย	4.15	0.40	สูง
ส่วนงาน			
อาคารสำนักงาน	3.87	0.43	สูง
โรงงาน A1	3.99	0.42	สูง
โรงงาน A9	4.09	0.38	สูง
โรงงาน A11	4.04	0.47	สูง
โรงงาน A14	4.09	0.45	สูง
คลังสินค้า	3.87	0.32	สูง

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

เพศ เพศหญิงมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าเพศชาย

อายุ กลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ส่วนกลุ่มอายุ 36 – 40 ปีมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

อายุงาน พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปีมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด พนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ตำแหน่งงาน พนักงานที่มีตำแหน่งระดับฝ่าย มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด พนักงานที่มีตำแหน่งระดับแผนกมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ส่วนงาน พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด พนักงานที่อยู่ในส่วนงานคลังสินค้ามีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักเกณฑ์ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิตแสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยมีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.98	0.53	สูง
การมีแบบแผนความคิด	4.07	0.44	สูง
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.93	0.51	สูง
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.95	0.54	สูง
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.00	0.51	สูง
รวม	3.99	0.43	สูง

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.99) และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในด้านทั้ง 5 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า การมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.07) รองลงมาคือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 4.00) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\overline{X}$ = 3.98) การเรียนรู้กันเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.95) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.93)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง	3.54	1.10	สูง
2. ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองและงานในหน้าที่	4.17	0.66	สูง
3. ท่านแสวงหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	4.24	0.60	สูงมาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	4.02	0.77	สูง
5. การเรียนรู้ของท่านจะไม่จำกัดขอบเขตเพียงภายในหน่วยงานของท่านเท่านั้น	4.18	0.72	สูง
6. ท่านชอบและสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตลอดเวลา	4.27	0.63	สูงมาก
7. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	3.93	0.83	สูง
8. หน่วยงานของท่านจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	3.51	1.04	สูง
รวม	3.98	0.53	สูง

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.98) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ใน

ข้อคำถามทั้ง 8 ข้อนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก 2 ข้อคำถามคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านชอบและสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27) อีกข้อคำถามคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านแสวงหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\overline{X}$ = 4.24)

พนักงานมีความคิดอยู่ในระดับสูง 5 ข้อคำถาม โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ข้อที่ระบุว่า** การเรียนรู้ของท่านจะไม่จำกัดขอบเขตเพียงภายในหน่วยงานของท่านเท่านั้น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.18) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองและงานในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.17) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านและเพื่อนร่วมงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.02) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.93) **ข้อที่ระบุว่า** หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง ($\overline{X}$ = 3.54) และ**ข้อที่ระบุว่า** หน่วยงานของท่านจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.51)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านเห็นว่างานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน	4.08	0.77	สูง
2. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญงานในฝ่ายของท่านได้อย่างชัดเจน	3.96	0.74	สูง
3. ท่านรักที่จะเรียนรู้ รับฟัง และศึกษาความคิดไอเดีย วิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.22	0.61	สูงมาก
4. ท่านเห็นความสำคัญของการมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.29	0.57	สูงมาก
5. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่าง ๆ ได้	3.92	0.65	สูง

ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
6. ท่านสามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน	3.94	0.70	สูง
7. เมื่อได้รับข้อมูล วิธีการ ความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาประเมินข้อดีข้อเสีย และนำมาปฏิบัติใช้	4.11	0.61	สูง
รวม	4.07	0.44	สูง

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 4.07) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าในข้อคำถามทั้ง 7 ข้อนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก 2 ข้อคำถามคือ คือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านเห็นความสำคัญของการมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.29) อีกข้อคำถามคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านรักที่จะเรียนรู้ รับฟังและศึกษาความคิดไอเดียวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\overline{X}$ = 4.22)

พนักงานมีความคิดอยู่ในระดับสูง 5 ข้อคำถาม โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ข้อที่ระบุว่า** เมื่อได้รับข้อมูลวิธีการความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาประเมินข้อดีข้อเสีย และนำมาปฏิบัติใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.11) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านเห็นว่างานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ($\overline{X}$ = 4.08) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญงานในฝ่ายของท่านได้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.96) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านสามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน ($\overline{X}$ = 3.94) และ**ข้อที่ระบุว่า** ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่าง ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.92)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านทราบอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ขององค์การและของหน่วยงานของท่าน	3.66	0.86	สูง
2.วิสัยทัศน์ขององค์การและหน่วยงานมีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวในแนวทางเดียวกัน	3.64	0.91	สูง
3. ท่านได้กำหนดตัววัดผลงานในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.62	0.81	สูง
4. ท่านมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามตัววัดที่ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด	4.01	0.62	สูง
5. ท่านมีมุมมองร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์การ	3.98	0.69	สูง
6. ท่านเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.64	สูง
7. ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้เสมอ	4.22	0.67	สูงมาก
8. ท่านตระหนักถึงปริมาณ และคุณภาพของเนื้องานในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์	4.12	0.65	สูง
รวม	**3.93**	**0.51**	**สูง**

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.93) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 8 ข้อนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมากเพียงข้อคำถามเดียวคือ คือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.22)

พนักงานมีความคิดอยู่ในระดับสูง 7 ข้อคำถาม โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้ว พบว่า **ข้อที่ระบุว่า** ท่านเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.15) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านตระหนักถึงปริมาณ และคุณภาพของเนื้องานในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 4.12) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามตัววัดที่ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด ($\overline{X}$ = 4.01) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านมีมุมมองร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์การ ($\overline{X}$ = 3.98) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านทราบอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ และของหน่วยงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.66) **ข้อที่ระบุว่า** วิสัยทัศน์ขององค์การและหน่วยงานมีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวในแนวทางเดียวกัน ($\overline{X}$ = 3.64) และ**ข้อที่ระบุว่า** ท่านได้กำหนดตัววัดผลงานในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.62)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ทุกคนในทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.06	0.77	สูง
2. ทุกคนมีการประสานในงานประจำและงานพัฒนาต่าง ๆ ของทีมงาน	3.93	0.79	สูง
3. ท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกในด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน	3.95	0.75	สูง
4. ท่านได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	3.93	0.75	สูง
5. มีการนำเอาความรู้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาทั้งจากภายนอกและภายในมาพูดคุยแลกเปลี่ยนและหาวิธีประยุกต์ใช้กับงาน	3.86	0.77	สูง
6. ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ	3.78	0.87	สูง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
7. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม	3.89	0.72	สูง
8. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง	4.20	0.72	สูง
รวม	**3.95**	**0.54**	**สูง**

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.95) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 8 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ข้อที่ระบุว่า** ท่านคิดว่าการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.20) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** ทุกคนในทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.06) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกในด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน ($\overline{X}$ = 3.95) **ข้อที่ระบุว่า** ทุกคนมีการประสานในงานประจำและงานพัฒนาต่าง ๆ ของทีมงาน และท่านได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน($\overline{X}$ = 3.93) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนสูงของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.89) **ข้อที่ระบุว่า** มีการนำเอาความรู้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาทั้งจากภายนอกและภายในมาพูดคุยแลกเปลี่ยนและหาวิธีประยุกต์ใช้กับงาน ($\overline{X}$ = 3.86) และ**ข้อที่ระบุว่า** ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.78)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (กลุ่มตัวอย่าง = 269)

การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน	4.01	0.73	สูง
2. ท่านเห็นความสำคัญของทรัพยากรที่จำกัดซึ่งจะต้องใช้ไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.16	0.72	สูง
3. การดำเนินการตามแผนงานจะนำเอาข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาดูให้เกิดความสอดคล้อง	4.02	0.71	สูง
4. แผนงานของหน่วยงานท่านหากมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นก็สามารถยกเลิกได้	3.81	0.86	สูง
5. มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย	3.82	0.89	สูง
6. การดำเนินการต่าง ๆ ของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน	3.91	0.71	สูง
7. แนวคิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานถือเป็นแบบแผนการปฏิบัติของทุกหน่วยงาน	4.25	0.69	สูงมาก
8. ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.04	0.66	สูง
รวม	**4.00**	**0.51**	**สูง**

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 4.00) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ในข้อคำถามทั้ง 8 ข้อนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมากเพียงข้อคำถามเดียวคือ คือ **ข้อที่ระบุว่า** แนวคิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานถือเป็นแบบแผนการปฏิบัติของทุกหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.25)

พนักงานมีความคิดอยู่ในระดับสูง 7 ข้อคำถาม โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ข้อที่ระบุว่า** ท่านเห็นความสำคัญของทรัพยากรที่จำกัดซึ่งจะต้องใช้ไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.16) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.04) **ข้อที่ระบุว่า** การดำเนินการตามแผนงานจะนำเอาข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาดูให้เกิดความสอดคล้อง ($\overline{X}$ = 4.02) **ข้อที่ระบุว่า** ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน ($\overline{X}$ = 4.01) **ข้อที่ระบุว่า** การดำเนินการต่าง ๆ ของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.91) **ข้อที่ระบุว่า** มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย ($\overline{X}$ = 3.82) และ**ข้อที่ระบุว่า**แผนงานของหน่วยงานท่านหากมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นก็สามารถยกเลิกได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.81)

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ 1 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	$\overline{X}$	S.D.	t	p
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	หญิง	140	3.90	0.48	-2.647	0.009*
	ชาย	129	4.07	0.56		
การมีแบบแผนความคิด	หญิง	140	4.01	0.42	-2.633	0.009*
	ชาย	129	4.15	0.44		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	หญิง	140	3.83	0.48	-3.268	0.001*
	ชาย	129	4.03	0.52		

องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	$\overline{X}$	S.D.	t	p
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	หญิง	140	3.88	0.50	-2.075	0.039*
	ชาย	129	4.02	0.58		
การคิดอย่างเป็นระบบ	หญิง	140	3.97	0.49	-1.236	0.218
	ชาย	129	4.04	0.54		
รวม	หญิง	140	3.92	0.40	-2.782	0.006*
	ชาย	129	4.06	0.45		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.90 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.07 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.009) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.01 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.15 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.009)จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.83 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.03 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.001$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.88 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.02 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.039$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.97 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.04 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.218$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.92 ในขณะที่เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.06 และใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน แตกต่างจากเพศชาย ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.006$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

สรุป เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

จากสมมติฐานที่ 2 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

องค์การแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ต่ำกว่า 26 ปี	49	3.94	0.64	1.373	0.244
	26 – 30 ปี	68	4.08	0.52		
	31 – 35 ปี	50	3.89	0.57		
	36 – 40 ปี	60	3.92	0.42		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.06	0.45		
การมีแบบแผนความคิด	ต่ำกว่า 26 ปี	49	4.08	0.41	3.599	0.007*
	26 – 30 ปี	68	4.16	0.39		
	31 – 35 ปี	50	3.98	0.56		
	36 – 40 ปี	60	3.95	0.39		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.21	0.38		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ต่ำกว่า 26 ปี	49	3.97	0.43	3.361	0.011*
	26 – 30 ปี	68	4.00	0.54		
	31 – 35 ปี	50	3.82	0.54		
	36 – 40 ปี	60	3.79	0.53		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.09	0.42		
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่า 26 ปี	49	3.97	0.59	1.541	0.191
	26 – 30 ปี	68	4.04	0.58		
	31 – 35 ปี	50	3.88	0.54		
	36 – 40 ปี	60	3.84	0.50		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.02	0.47		

องค์การแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
การคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่า 26 ปี	49	4.07	0.50	1.095	0.359
	26 – 30 ปี	68	4.03	0.50		
	31 – 35 ปี	50	3.95	0.59		
	36 – 40 ปี	60	3.91	0.46		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.08	0.53		
รวม	ต่ำกว่า 26 ปี	49	4.00	0.42	2.607	0.036*
	26 – 30 ปี	68	4.06	0.43		
	31 – 35 ปี	50	3.90	0.49		
	36 – 40 ปี	60	3.88	0.39		
	41 ปีขึ้นไป	42	4.09	0.38		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.89 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.244$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.21 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด

เท่ากับ 4.16 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 3.95 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 (p = 0.007) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.09 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.00 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.79 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.011) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.04 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.02 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.84 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.191) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ

4.07 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.91 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.359) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.09 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.88 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้านแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.036) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

สรุป อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16 และ 4.17

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 26 ปี	26 – 30 ปี	31-35 ปี	36- 40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 26 ปี	4.08					
26 – 30 ปี	4.16			0.179	0.209	
31 – 35 ปี	3.98		-0.179			-0.231
36 – 40 ปี	3.95		-0.209			-0.262
41 ปีขึ้นไป	4.21			0.231	0.262	

จากตารางที่ 4.16 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มอายุต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ **คู่ที่ 1** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 2** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 3** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 4** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 26 ปี	26 – 30 ปี	31-35 ปี	36- 40 ปี	41 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 26 ปี	3.97					
26 – 30 ปี	4.00			0.189	0.218	
31 – 35 ปี	3.82		-0.189			-0.271
36 – 40 ปี	3.79		-0.218			-0.301
41 ปีขึ้นไป	4.09			0.271	0.301	

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ **คู่ที่ 1** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 2** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 3** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 4** ระหว่างพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากสมมติฐานที่ 3 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ต่ำกว่าปวส.	66	3.89	0.58	1.621	0.185
	ปวส.	73	4.08	0.52		
	ปริญญาตรี	116	3.97	0.49		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	3.98	0.54		
การมีแบบแผนความคิด	ต่ำกว่าปวส.	66	4.01	0.47	1.091	0.354
	ปวส.	73	4.14	0.45		
	ปริญญาตรี	116	4.07	0.41		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	4.12	0.41		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ต่ำกว่าปวส.	66	3.91	0.49	0.663	0.575
	ปวส.	73	3.99	0.50		
	ปริญญาตรี	116	3.89	0.54		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	3.96	0.46		
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่าปวส.	66	3.94	0.54	0.432	0.730
	ปวส.	73	4.00	0.56		
	ปริญญาตรี	116	3.92	0.55		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	4.01	0.40		
การคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปวส.	66	3.94	0.47	2.088	0.102
	ปวส.	73	4.06	0.51		
	ปริญญาตรี	116	3.97	0.54		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	4.28	0.49		

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
รวม	ต่ำกว่าปวส.	66	3.94	0.41	1.199	0.311
	ปวส.	73	4.05	0.45		
	ปริญญาตรี	116	3.96	0.43		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	14	4.07	0.37		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.98 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำว่าปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.89 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.185$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.12 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.01 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล

ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.354) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.96 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.89 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.575) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.01 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.00 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.92 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.730) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.28 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.94 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล

ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.102) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.05 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.94 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.311) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

สรุป ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

จากสมมติฐานที่ 4 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้	อายุงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	น้อยกว่า 5 ปี	104	3.99	0.58	0.119	0.949
	5 – 10 ปี	38	3.98	0.51		
	11 – 15 ปี	52	3.94	0.55		
	15 ขึ้นไป	75	4.00	0.44		
การมีแบบแผนความคิด	น้อยกว่า 5 ปี	104	4.12	0.43	0.698	0.554
	5 – 10 ปี	38	4.03	0.45		
	11 – 15 ปี	52	4.04	0.48		
	15 ขึ้นไป	75	4.06	0.41		

องค์การแห่งการเรียนรู้	อายุงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	น้อยกว่า 5 ปี	104	3.98	0.49	0.670	0.571
	5 – 10 ปี	38	3.92	0.55		
	11 – 15 ปี	52	3.86	0.54		
	15 ขึ้นไป	75	3.90	0.51		
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	น้อยกว่า 5 ปี	104	3.98	0.58	0.954	0.415
	5 – 10 ปี	38	4.02	0.42		
	11 – 15 ปี	52	3.96	0.56		
	15 ขึ้นไป	75	3.87	0.52		
การคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่า 5 ปี	104	4.03	0.51	0.252	0.860
	5 – 10 ปี	38	3.98	0.49		
	11 – 15 ปี	52	4.00	0.60		
	15 ขึ้นไป	75	3.97	0.48		
รวม	น้อยกว่า 5 ปี	104	4.02	0.44	0.377	0.769
	5 – 10 ปี	38	3.99	0.42		
	11 – 15 ปี	52	3.96	0.47		
	15 ขึ้นไป	75	3.96	0.39		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.00 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.99 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.94, และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการ

ทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.949) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.03 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.554) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.92 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.86 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.571) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.98 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.87 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า

2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.415) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.03 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.00 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.97 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.860) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.99 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี และ 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.96 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.769) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

สรุป อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

จากสมมติฐานที่ 5 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

องค์การแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
รวม	พนักงาน	161	3.97	0.42	2.702	0.031*
	ระดับหัวหน้างาน	35	4.10	0.39		
	ระดับแผนก	46	3.86	0.47		
	ระดับส่วน	12	4.15	0.35		
	ระดับฝ่าย	15	4.15	0.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.18 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.17 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.84 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.022$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.21 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.14 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 3.95 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มี

มากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.215) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.03 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.01 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.80 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.307) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.10 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.83 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 (p = 0.116) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.35 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.27 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.86 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2

กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.006$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน และระดับฝ่าย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.15 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.86 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.031$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

สรุป ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21 และ 4.22

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	$\overline{X}$	พนักงาน	ระดับหัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย
พนักงาน	3.95		-0.218			
ระดับหัวหน้างาน	4.17	0.218		0.325		
ระดับแผนก	3.84		-0.325			-0.333
ระดับส่วน	4.13					
ระดับฝ่าย	4.17			0.333		

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ **คู่ที่ 1** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 2** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 3** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	$\overline{X}$	พนักงาน	ระดับหัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย
พนักงาน	3.98					-0.369
ระดับหัวหน้างาน	4.05					
ระดับแผนก	3.86				-0.409	-0.489
ระดับส่วน	4.27			0.409		
ระดับฝ่าย	4.35	0.369		0.489		

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ **คู่ที่ 1** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 2** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับส่วน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 3** ระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับแผนก มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากสมมติฐานที่ 6 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีส่วนงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามส่วนงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้	ส่วนงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	อาคารสำนักงาน	67	3.92	0.49	1.157	0.331
	โรงงาน A1	83	3.96	0.50		
	โรงงาน A9	25	4.14	0.49		
	โรงงาน A11	35	4.06	0.55		
	โรงงาน A14	45	4.02	0.63		
	คลังสินค้า	14	3.82	0.40		
การมีแบบแผนความคิด	อาคารสำนักงาน	67	3.96	0.41	1.465	0.201
	โรงงาน A1	83	4.11	0.44		
	โรงงาน A9	25	4.14	0.37		
	โรงงาน A11	35	4.10	0.48		
	โรงงาน A14	45	4.15	0.49		
	คลังสินค้า	14	4.02	0.33		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	อาคารสำนักงาน	67	3.79	0.48	2.169	0.058
	โรงงาน A1	83	3.92	0.51		
	โรงงาน A9	25	4.08	0.50		
	โรงงาน A11	35	3.94	0.50		
	โรงงาน A14	45	4.07	0.57		
	คลังสินค้า	14	3.84	0.38		
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	อาคารสำนักงาน	67	3.78	0.63	2.882	0.015*
	โรงงาน A1	83	3.97	0.48		
	โรงงาน A9	25	4.04	0.47		
	โรงงาน A11	35	4.04	0.53		
	โรงงาน A14	45	4.11	0.45		

องค์การแห่งการเรียนรู้	ส่วนงาน	N	$\overline{X}$	S.D.	F	p
คลังสินค้า	14	3.76	0.65			
การคิดอย่างเป็นระบบ	อาคารสำนักงาน	67	3.91	0.46	1.240	0.291
	โรงงาน A1	83	3.98	0.53		
	โรงงาน A9	25	4.07	0.49		
	โรงงาน A11	35	4.07	0.61		
	โรงงาน A14	45	4.12	0.52		
	คลังสินค้า	14	3.91	0.33		
รวม	อาคารสำนักงาน	67	3.87	0.43	2.179	0.057
	โรงงาน A1	83	3.99	0.42		
	โรงงาน A9	25	4.09	0.38		
	โรงงาน A11	35	4.04	0.47		
	โรงงาน A14	45	4.09	0.45		
	คลังสินค้า	14	3.87	0.32		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) ที่มีส่วนงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงาน โรงงาน A9 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงานA11 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 4.06 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานคลังสินค้า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เท่ากับ 3.82 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.331$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.15 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A9 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 4.14 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานอาคารสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 3.96 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.201$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A9 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 4.07 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานอาคารสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.79 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.058$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A11 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 4.04 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานคลังสินค้า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เท่ากับ 3.76 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.015$) จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานข้อนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.12 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A11 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 4.07 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานอาคารสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.91 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.291$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

ภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A14 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.09 รองลงมา คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานโรงงาน A9 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 4.09 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานที่อยู่ในส่วนงานคลังสินค้า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน เท่ากับ 3.87 และใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05 ($p = 0.057$) จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้

สรุป ส่วนงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มส่วนงานต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามส่วนงานเป็นรายคู่

ตำแหน่ง	$\overline{X}$	อาคารสำนักงาน	โรงงาน A1	โรงงาน A9	โรงงาน A11	โรงงานA14	คลังสินค้า
อาคารสำนักงาน	3.78		-0.192	-0.255	-0.256	-0.331	
โรงงาน A1	3.97	0.192					
โรงงาน A9	4.04	0.255					
โรงงาน A11	4.04	0.256					
โรงงาน A14	4.11	0.331					-0.352
คลังสินค้า	3.76					0.352	

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามส่วนงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มส่วนงานต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ **คู่ที่ 1** ระหว่างส่วนงานอาคารสำนักงาน กับส่วนงานโรงงาน A1 โดยส่วนงานอาคารสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่ำกว่าส่วนงานโรงงาน A1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 2** ระหว่างส่วนงานอาคารสำนักงาน กับส่วนงานโรงงาน A9 โดยส่วนงานอาคารสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่ำกว่าส่วนงานโรงงาน A9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 3** ระหว่างส่วนงานอาคารสำนักงาน กับส่วนงานโรงงาน A11 โดยส่วนงานอาคารสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่ำกว่าส่วนงานโรงงาน A11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 4** ระหว่างส่วนงานอาคารสำนักงาน กับส่วนงานโรงงาน A14 โดยส่วนงานอาคารสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่ำกว่าส่วนงานโรงงาน A14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **คู่ที่ 5** ระหว่างโรงงาน A14 กับส่วนงานคลังสินค้า โดยส่วนงานโรงงาน A14 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าส่วนงานคลังสินค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 ข้อแนะนำจากแบบสอบถาม

พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกันการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ควรจะ

1. สร้างค่านิยมให้กับบุคลากร ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ ใฝ่เรียนรู้ศึกษางานของตนเองอย่างเชี่ยวชาญ รู้จักที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มองภาพรวมของเนื้องานได้กว้าง

2. ความรู้ใดที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ ควรจ้างบุคลากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาอบรม

3. จัดสภาพการทำงานให้เอื้อต่อการแสดงออกในทางที่ถูกต้อง

4. สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกแบ่งฝ่าย ให้ถือผลประโยชน์ผลงานร่วมกันขององค์การเป็นหลัก รู้จักการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อประโยชน์ในการแก้ไข

5. ให้ทางบริษัทส่งเสริมด้านการศึกษาการเรียนรู้อย่างแท้จริง เช่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในทุกระดับชั้น มีกิจกรรมนำร่องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ ส่งเสริมการรวมกลุ่ม เช่น สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน

6. ควรมีการอบรมเพื่อพัฒนาตัวบุคคลกรทางด้านทรัพยากรร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อจะได้ปฏิบัติไปในทางเดียวกัน

7. ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน และลดการใช้ทรัพยากร

8. ในการพัฒนาขององค์การต้องมีการปรับปรุงและนำความรู้ใหม่ ๆ มาแนะนำให้พนักงานรับรู้อยู่เสมอและต่อเนื่อง

9. ให้มีพนักงานประจำเพิ่มขึ้นทดแทนพนักงานชั่วคราว

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และส่วนงน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดทฤษฎี Peter Senge วินัย 5 ประการพื้นฐานสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้กันเป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ก แบ่งเป็น 5 ตัวเลือก โดยองค์ประกอบที่ 1, 4 และ 5 มีข้อคำถามองค์ประกอบละ 8 ข้อ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 และ 3 มีข้อคำถามองค์ประกอบละ 7 ข้อ รวมเป็นข้อคำถามจำนวน 38 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยแจกแบบสอบถามจำนวน 300 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 280 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาจำนวน 269 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.67 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติในการคำนวณ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว (One-Way ANOVA) จากนั้นได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในบทนี้จะได้ประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล ตีความ สรุป และอภิปรายผลในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวทฤษฎี Peter Senge วินัย 5 ประการพื้นฐานสู่การเป็นองค์การเรียนรู้อย่างไร ดังที่จะนำเสนอ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 วิธีการดำเนินวิจัย

1.2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) จำนวน 817 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2551)

จำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ

	พนักงาน	หัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย	รวมจำนวน
อาคารสำนักงาน	128	4	24	10	39	205
โรงงานA1	146	37	54	10	4	251
โรงงานA9	50	9	12	3	1	75
โรงงานA11	58	23	22	3	1	107
โรงงานA14	73	27	24	11	2	137
คลังสินค้า	31	7	4	0	0	42
รวมจำนวน	486	17	140	37	47	817

1.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด คือ พนักงาน, หัวหน้างาน, ระดับแผนก, ระดับส่วน และระดับฝ่าย ซึ่งมีจำนวน 817 คน โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่าง 269 คน

จากสูตร $$n = \frac{n}{1 + N(e^2)}$$

วิธีการเลือกตัวอย่าง ใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

จากสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่าง x จำนวนประชากรแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จำนวนพนักงานที่ให้เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย

	พนักงาน	หัวหน้างาน	ระดับแผนก	ระดับส่วน	ระดับฝ่าย	รวมจำนวน
อาคารสำนักงาน	42	1	8	3	13	67
โรงงานA1	48	12	18	3	1	83
โรงงานA9	16	3	4	1	0	25
โรงงานA11	19	8	7	1	0	35
โรงงานA14	24	9	8	4	1	45
คลังสินค้า	10	2	1	0	0	14
รวมจำนวน	160	35	46	12	15	269

1.2.3 วิธีดำเนินการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และส่วนงาน คำถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Mr.Peter Senge ลักษณะคำถามในแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่าแบบลิเคริท์ (Likert Scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทฯ จำนวน 20 ราย จากนั้นนำผลลัพธ์มาวัดและหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.932 หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่านแบบสอบถามและตอบแบบสอบถาม โดยเก็บรวมรวมข้อมูลภาคสนาม ในระหว่างวันที่ 25 กุมภาพันธ์ – 7 มีนาคม 2551

1.2.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว นำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยคำนวณ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณา

1.3 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 52 และเพศชาย มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 48

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26 – 30 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ลำดับที่ 2 คือ กลุ่มอายุช่วง 36 – 40 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ลำดับที่ 3 กลุ่มอายุช่วง 31 – 35 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 ลำดับที่ 4 กลุ่มอายุต่ำกว่า 26 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และลำดับที่ 5 กลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 ลำดับที่ 2 อยู่ในกลุ่มระดับการศึกษาปวส. มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 ลำดับที่ 3 อยู่ในกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปวส. มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 ลำดับที่ 4 อยู่ในกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 ลำดับที่ 2 มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 ลำดับที่ 3 มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ลำดับที่ 4 มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงาน มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ลำดับที่ 2 เป็นระดับแผนก มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ลำดับที่ 3 เป็นระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 ลำดับที่ 4 เป็นระดับฝ่าย มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ลำดับที่ 5 เป็นระดับส่วน มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ส่วนงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานโรงงาน A1 มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 ลำดับที่ 2 อยู่อาคารสำนักงาน มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 ลำดับที่ 3 เป็นพนักงานโรงงาน A14 มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ16.7 ลำดับที่ 4 เป็นพนักงานโรงงาน A11 มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 ลำดับที่ 5 เป็นพนักงานโรงงาน A9 มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ลำดับที่ 6 เป็นพนักงานคลังสินค้า มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่า ในภาพรวมระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.99 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าในทั้ง 5 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.07 ลำดับที่ 2 คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ลำดับที่ 3 คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.98 ลำดับที่ 4 คือ ด้านการเรียนร่วมกันรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.95 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.93

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ 1 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 2 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 3 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 4 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 5 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ 6 ตั้งไว้ว่า "พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีส่วนงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ ที่มีส่วนงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อแนะนำจากแบบสอบถาม

พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกันการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ควรจะ

1. สร้างค่านิยมให้กับบุคลากร ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ ใฝ่เรียนรู้ศึกษางานของตนเองอย่างเชี่ยวชาญ รู้จักที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มองภาพรวมของเนื้องานได้กว้าง

2. ความรู้ใดที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ ควรจ้างบุคลากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาอบรม

3. จัดสภาพการทำงานให้เอื้อต่อการแสดงออกในทางที่ถูกต้อง

4. สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกแบ่งฝ่าย ให้ถือผลประโยชน์ผลงานร่วมกันขององค์การเป็นหลัก รู้จักการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อประโยชน์ในการแก้ไข

5. ให้ทางบริษัทส่งเสริมด้านการศึกษาการเรียนรู้อย่างแท้จริง เช่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในทุกระดับชั้น มีกิจกรรมนำร่องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ ส่งเสริมการรวมกลุ่ม เช่น สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน

6. ควรมีการอบรมเพื่อพัฒนาตัวบุคคลกรทางด้านทรัพยากรร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อจะได้ปฏิบัติไปในทางเดียวกัน

7. ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน และลดการใช้ทรัพยากร

8. ในการพัฒนาขององค์การต้องมีการปรับปรุงและนำความรู้ใหม่ ๆ มาแนะนำให้พนักงานรับรู้อยู่เสมอและต่อเนื่อง

9. ให้มีพนักงานประจำเพิ่มขึ้นทดแทนพนักงานชั่วคราว

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การอภิปรายผลการศึกษา เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน สามารถสรุปได้ว่า พนักงานบริษัทสยามตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง หากพิจารณาเป็นรายด้านดังรายละเอียดดังนี้

2.1.1 **ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้** จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านชอบและสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 4.27)

2. ท่านแสวงหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 4.24)

3. การเรียนรู้ของท่านจะไม่จำกัดขอบเขตเพียงภายในหน่วยงานของท่านเท่านั้น ($\overline{X}$ = 4.18)

4. ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองและงานในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.17)

5. ท่านและเพื่อนร่วมงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.02)

6. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.93)

7. หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง ($\overline{X}$ = 3.54)

8. หน่วยงานของท่านจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.51)

ในภาพรวม พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ตลาดเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง มีคู่แข่งเกิดขึ้นใหม่หลายราย เพื่อให้บริษัทอยู่รอด ทำให้ต้องหาตลาดใหม่ ๆ และเกิดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกมาอยู่เสมอ มีผลทำให้พนักงานตื่นตัวต่อเปลี่ยนแปลง และตื่นตัวใฝ่การเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน สอดคล้องกับ Senge (อ้างใน เสาวภา ชุติธีระวิทย์ 2546 : 15) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมั่นเปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ เสาวภา ชุติธีระวิทย์ (2546 : 120) การเรียนการสอนเพิ่มเติมทักษะทางด้านการคิดและการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้การพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

***2.1.2* ด้านการมีแบบแผนความคิด** จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการแบบแผนความคิด ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านเห็นความสำคัญของการมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ($\overline{X}$ = 4.29)

2. ท่านรักที่จะเรียนรู้ รับฟังและศึกษาความคิดไอเดียวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 4.22)

3. เมื่อได้รับข้อมูลวิธีการความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาประเมินข้อดีข้อเสีย และนำมาปฏิบัติใช้ ($\overline{X}$ = 4.11)

4. ท่านเห็นว่างานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ($\overline{X}$ = 4.08)

5. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญงานในฝ่ายของท่านได้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.96)

6. ท่านสามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน ($\overline{X}$ = 3.94)

7. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่าง ๆ ได้ ($\overline{X}$ = 3.92)

ในภาพรวม พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การที่พนักงานเริ่มเป็นบุคคลที่รอบรู้แล้วก็เริ่มที่จะมีแบบแผนทางความคิด มีทักษะทางความคิดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสม และสามารถทำได้จริงในการปฏิบัติงานของตนมาจากการลองผิดลองถูก มาจากประสบการณ์ในการทำงานสามารถลำดับความสำคัญของงานในองค์การได้ชัดเจน สอดคล้องกับ Senge (อ้างใน เสาวภา ชุติธีระวิทย์ 2546 : 17) การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิด ขณะที่การคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล สอดคล้องกับ ชวินท์ ธัมมนนท์กุล (อ้างใน เสาวภา ชุติธีระวิทย์ 2546 : 124) การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

***2.1.3* ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน** จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้เสมอ ($\overline{X}$ = 4.22)

2. ท่านเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.15)

3. ท่านตระหนักถึงปริมาณ และคุณภาพของเนื้องานในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 4.12)

4. ท่านมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามตัววัดที่ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด ($\overline{X}$ = 4.01)

5. ท่านมีมุมมองร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์การ ($\overline{X}$ = 3.98)

6. ท่านทราบอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ และของหน่วยงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.66)

7. วิสัยทัศน์ขององค์การและหน่วยงานมีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวในแนวทางเดียวกัน ($\overline{X}$ = 3.64)

8. ท่านได้กำหนดตัววัดผลงานในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.62)

ในภาพรวม พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก นโยบายของบริษัทที่เชื่อมโยงจากระดับสูงไปสู่พนักงานให้ได้รับทราบ เช่น นโยบายคุณภาพ นโยบายสิ่งแวดล้อม เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานทำความเข้าใจกับนโยบายต่าง ๆ และปรับจุดประสงค์จุดมุ่งหมายของตัวเองให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของบริษัท เพื่อที่ทุกคนจะร่วมแรงร่วมใจผนึกกำลังในการทำงาน สอดคล้องกับ Senge (อ้างใน เสาวภา ชุติธีระวิทย์ 2546 : 18) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กรที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร สอดคล้องกับ Marquardt (อ้างใน ชมพูนุท ดวงมาก 2547 : 17) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

2.1.4 **ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง ($\overline{X}$ = 4.20)

2. ทุกคนในทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.06)

3. ท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกในด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน ($\overline{X} = 3.95$)

4. ทุกคนมีการประสานในงานประจำและงานพัฒนาต่าง ๆ ของทีมงาน ($\overline{X} = 3.93$)

5. ท่านได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ($\overline{X} = 3.93$)

6. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนสูงของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ($\overline{X} = 3.89$)

7. มีการนำเอาความรู้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาทั้งจากภายนอกและภายในมาพูดคุยแลกเปลี่ยนและหาวิธีประยุกต์ใช้กับงาน ($\overline{X} = 3.86$)

8. ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ ($\overline{X} = 3.78$)

ในภาพรวม พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ในแต่ละโรงงานการผลิตมีการกระตุ้นปลูกจิตสำนึกให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อได้งานที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายสามารถส่งสินค้าได้ทันตามกำหนดทางบริษัทก็มีผลตอบแทนที่พนักงานร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ฉะนั้นก็เป็นแรงกระตุ้นอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีการพูดคุยและแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อสร้างทีมงานของตนเอง หรือมีการสร้างทีมงานระหว่างหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นทีมงานข้ามสายงาน (Cross Function และระหว่างทีมงานด้วยกันก็มีการประสานงานกันเพื่อความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ Senge (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 45) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าให้บุคคลเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

***2.1.5* การคิดอย่างเป็นระบบ** จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. แนวคิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานถือเป็นแบบแผนการปฏิบัติของทุกหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.25)

2. ท่านเห็นความสำคัญของทรัพยากรที่จำกัดซึ่งจะต้องใช้ไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.16)

3. ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.04)

4. การดำเนินการตามแผนงานจะนำเอาข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาดูให้เกิดความสอดคล้อง ($\overline{X}$ = 4.02)

5. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน ($\overline{X}$ = 4.01)

6. การดำเนินการต่าง ๆ ของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.91)

7. มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย ($\overline{X}$ = 3.82)

8. แผนงานของหน่วยงานท่านหากมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นก็สามารถยกเลิกได้ ($\overline{X}$ = 3.81)

ในภาพรวม พนักงานบริษัทสยามสตีลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ประสบการณ์การทำงานของแต่ละคนมีทั้งที่ประสบผลสำเร็จและผิดพลาด ทำให้เกิดการเรียนรู้และเห็นภาพความต่อเนื่องของงานที่เกิดขึ้น ประกอบกับบริษัทมีจัดอบรมเกี่ยวกับการทำงานอยู่บ่อยครั้ง ทำให้พนักงานมีการพัฒนาในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพการทำงานที่ต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง Senge (อ้างใน พัชรี เพ็ชรเด็ด 2548 : 33) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่ง และส่วนงาน

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความแตกต่างด้านเพศ ความแตกต่างด้านอายุ ความแตกต่างด้านตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ที่ว่า

ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของกิตติ วรรณ ธาตรีอดิเรก ที่ศึกษาสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์การมีสมรรคภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างด้านระดับการศึกษา ความแตกต่างอายุงาน ความแตกต่างส่วนงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พัชรี เพ็ชรเด็ด (2548) ที่ว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้และหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยมีดังนี้คือ

จากผลการศึกษาที่ได้รับ ผู้ศึกษามีแนวคิดและมุมมองความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้านตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านมีค่าในระดับสูง อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ลงไปในปัจจัยในแต่ละด้านแล้ว พบว่าความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยบางปัจจัยในแต่ละด้านยังมีช่องว่างห่างระหว่างค่าเฉลี่ยอยู่ ดังนั้นจึงควรหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้ช่องว่างนั้นแคบลง ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะการปรับปรุงปัจจัยที่มีคะแนนต่ำที่สุดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

ผู้ศึกษาเห็นว่า การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น อีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวส่งเสริมการเรียนรู้ คือ อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ในค้นคว้าหาข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล จากค่าเฉลี่ยที่น้อยอาจจะหมายถึง มีอุปกรณ์และเครื่องมือ แต่อาจไม่ทันสมัย หรือมีซอฟแวร์ในเวอร์ชั่นที่ไม่เพียงพอกับการใช้งาน ในส่วนนี้บริษัทควรส่งเสริมและพิจารณาการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือตามความเหมาะสม

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถสร้างแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน

ผู้ศึกษาเห็นว่า รูปแบบความคิด บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธี สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ ซึ่งหมายถึง วิสัยทัศน์ของตนเอง กับวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้นทางบริษัทควรมีการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน มีการเรียนรู้ข้ามสายงานระหว่างหน่วยงาน หรือโรงงาน ทำให้คนในบริษัทมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้กำหนดตัววัดผลงานในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ผู้ศึกษาเห็นว่า วิสัยทัศน์ร่วม เป็นเรื่องของการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว หรือร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายได้ แต่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ต่างคนก็ต่างวิสัยทัศน์ ฉะนั้นวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน แต่ผลงานต้องออกมามีประสิทธิภาพเหมือนกัน ในการทำงานจึงต้องมีการกำหนดตัววัด (ดัชนีชี้วัด KPI) เพื่อเป็นตัววัดผลงานที่แต่ละคนทำออกมาว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ละหน่วยงานควรตกลงมาตรฐานตัวดัชนีชี้วัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ

ผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดตั้งทีมงาน วัตถุประสงค์เพื่อพบปะทำกิจกรรมร่วมกัน ประชุมร่วมกัน มีการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อกำหนดแผนงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในกลุ่มสมาชิกอาจประกอบไปด้วยหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งในกรณีเช่นนี้ทุกคนจะต้องพยายามละจากตำแหน่งชั่วคราว ต้องเปิดโอกาสและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สมาชิกในกลุ่มควรมองผู้ร่วมทีมเป็นมิตร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกำลังทำสิ่งที่สร้างสรรค์มีประโยชน์ ทัศนคตินี้จะทำให้คำพูดที่ออกมาเป็นแนวบวก บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ดำเนินไปโดยทุกคนไม่เคร่งเครียด และสามารถเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายนำไปสู่การค้นพบความคิดใหม่ได้

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แผนงานของหน่วยงานท่านหากมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นก็สามารถยกเลิกได้

ผู้ศึกษาเห็นว่า การพิจารณาภาพรวมขององค์การ ความเชื่อมโยงกันภายในองค์การเป็นหัวใจข้อหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีของ Peter Senge คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวม โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่ขึ้นไป ขณะเดียวกันตัวมันเองก็เป็นระบบที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็ก ๆ มากมายหลายระบบได้ และระบบย่อยนี้ต่างมีความสัมพันธ์กันได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน โดยที่แต่ละระบบมีหน้าที่ของตัวเองไม่ซ้ำซ้อนกับระบบอื่น ๆ (อ้างในธงชัย สมบูรณ์ ,2549:215-220) ดังนั้นควรพิจารณาถึงระบบการทำงานของหน่วยงาน และศึกษาระบบงานโดยรวมขององค์การว่า หน่วยงานใดที่มีลักษณะการทำงานซ้ำซ้อนก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน สูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ต้องพิจารณาปรับปรุงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง หรือรวบลักษณะงานที่ซ้ำซ้อนกันให้มารวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาการเก็บข้อมูล จึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 เนื่องจากพนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน) มีจำนวน 817 คน มีส่วนงาน คือ 1 อาคารสำนักงาน 4 โรงงาน และ 1 คลังสินค้า การเก็บกลุ่มตัวอย่างทำได้บางส่วนเท่านั้น ถ้าจะได้ข้อมูลที่ชัดเจน แยกทำแตกละส่วนงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์เป็นส่วนงานไปว่าส่วนงานไหนมีจุดอ่อนในเรื่องใด จะทำการเสริมสร้าง และพัฒนาต่อไป

3.2.2 ควรมีการศึกษาโดยวิธีการอื่น ๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ หรือแบบทดสอบ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น

3.2.3 เพิ่มจำนวนองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยให้มากขึ้น โดยองค์ประกอบที่มากขึ้นจะอธิบายปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลได้ชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ค่าผิดพลาดของการแปรผลจะลดน้อยลง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

เกศรา รักชาติ (2549) *องค์กรแห่งการตื่นรู้* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร กรุงเทพธุรกิจบิซบุ๊ค

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) "บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข" สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

จุฑารัตน์ วัฒยากร (2548) "การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีสำนักงาสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ชมพูนุท ดวงมาก (2547) "การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

ดุษฎี วรรธนะวรพงศ์ (2549) "การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้" สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) *การองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร ปราชญ์สยาม

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2548) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี

ธีรพล เชื้อสุข (2549) "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข" สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พรรณี เกษกมล (2548) "องค์กรแห่งการเรียนรู้" *วารสารวิชาการสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ* 8, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2548) : 13 - 18

พัชรี เพ็ชรเด็ด (2548) "ปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ : ศึกษากรณี บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แสลงพัน - คำพราน" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พิมพ์กานต์ อุ่นกูล (2546) "การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตรสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มาร์ควอดต์, ไมเคิล เจ. *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* แปลจาก Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning โดย บดินทร์ วิจารณ์ (2548) กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

วิโรจน์ พิชิตนิติกร (2548) "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท ฟาร์ม่าไลด์ จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

เสาวภา ชุติธีระวิทย์ (2546) "การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (2550) *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ* 12, 69 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2550) : 91 - 94

อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) "การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Garvin, DA. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review,** July-August, 78-91.

Garvin, DA. (2000). **Learning is action: A guild to putting the learning organization to work.** Boston: Harvard Business School Press.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). **The Global learning organization.** III: Irwin, p.51 – 77.

Marquardt , MJ., Reynolds, A. (1996). **The Global learning organization.** III: Irwin Profession Publishing.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991) **The learning Company: A strategy for sustainable development.** Maidenhead : Mc Graw-Hill.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). **The Learning company: A strategy for sustainable development.** London : McGraw-Hill. (บัญชี-มธ./หอการค้า)

Senge, PM. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization :** London : Century Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ :
กรณี บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด(มหาชน)

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงาน
3. นิยามศัพท์เฉพาะ มีดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ส่วนที่ 1 ข้อทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 26 ปี ☐ 26 -30 ปี
☐ 31 – 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปวส.
☐ ปวส.
☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาตรีขึ้นไป

4. อายุงานของท่านนับจากวันเข้าทำงานกับบริษัทฯจนถึงปัจจุบัน ☐ น้อยกว่า 5 ปี
☐ 5 - 10 ปี
☐ 11 – 15ปี
☐ 15 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน ☐ พนักงาน ☐ ระดับหัวหน้างาน
☐ ระดับแผนก ☐ ระดับส่วน
☐ ระดับฝ่าย

6. ส่วนงาน ☐ อาคารสำนักงาน ☐ โรงงาน A1
☐ โรงงาน A9 ☐ โรงงาน A11
☐ โรงงาน A14 ☐ คลังสินค้า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดของท่านด้วยความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กำหนดคะแนนเป็นตัวเลขดังนี้

โดย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 = เห็นด้วย
3 = ไม่มีความคิดเห็น
2 = ไม่เห็นด้วย
1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่มีความคิดเห็น 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
1.หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและเปิดโอกาสอย่างทั่วถึง					
2.ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองและงานในหน้าที่					
3.ท่านแสวงหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น					
4.ท่านและเพื่อนร่วมงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน					
5.การเรียนรู้ของท่านจะไม่จำกัดขอบเขตเพียงภายในหน่วยงานของท่านเท่านั้น					
6.ท่านชอบและสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตลอดเวลา					
7.ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่มีความคิดเห็น 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
8.หน่วยงานของท่านจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม					
การมีแบบแผนความคิด 1.ท่านเห็นว่างานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน					
2.ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญงานในฝ่ายของท่านได้อย่างชัดเจน					
3.ท่านรักที่จะเรียนรู้ รับฟัง และศึกษาความคิด ไอเดีย วิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
4.ท่านเห็นความสำคัญของการมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
5.ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่าง ๆ ได้					
6.ท่านสามารถสร้างแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน					
7.เมื่อได้รับข้อมูล วิธีการ ความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาประเมินข้อดีข้อเสีย และนำมาปฏิบัติใช้					
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 1.ท่านทราบอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ขององค์การและของหน่วยงานของท่าน					
2.วิสัยทัศน์ขององค์การและหน่วยงานมีความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียวในแนวทางเดียวกัน					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่มีความคิดเห็น 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
3.ท่านได้กำหนดตัววัดผลงานในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
4.ท่านมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามตัววัดที่ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด					
5.ท่านมีมุมมองร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์การ					
6.ท่านเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
7.ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้เสมอ					
8.ท่านตระหนักถึงปริมาณ และคุณภาพของเนื้องานในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 1.ทุกคนในทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม					
2.ทุกคนมีการประสานในงานประจำและงานพัฒนาต่าง ๆ ของทีมงาน					
3.ท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกในด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน					
4.ท่านได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
5.มีการนำเอาความรู้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาทั้งจากภายนอกและภายในมาพูดคุยแลกเปลี่ยนและหาวิธีประยุกต์ใช้กับงาน					
6.ท่านสามารถเปิดใจ และแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่หวาดระแวงถึงผลกระทบ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่มีความคิดเห็น 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
7.ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม					
8.ท่านคิดว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง					
การคิดอย่างเป็นระบบ 1.ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กัน					
2.ท่านเห็นความสำคัญของทรัพยากรที่จำกัดซึ่งจะต้องใช้ไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
3.การดำเนินการตามแผนงานจะนำเอาข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาดูให้เกิดความสอดคล้อง					
4.แผนงานของหน่วยงานท่านหากมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นก็สามารถยกเลิกได้					
5.มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย					
6.การดำเนินการต่าง ๆ ของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน					
7.แนวคิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน ถือเป็นแบบแผนการปฏิบัติของทุกหน่วยงาน					
8.ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์
วัน เดือน ปีเกิด	14 กันยายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
	อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่ง	รองหัวหน้าแผนกบัญชีต้นทุน