

**สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท
อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด**

นางสาวรัตติกกร ชูตินันทกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

The State of Being a Learning Organization of Ikari Trading (Thailand) Co.,Ltd.

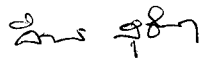
Miss Rattikorn Chutinantakun

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

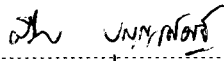
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท อีคาร์ เทคดิง(ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวรัตติกาล ชูตินันทกุล
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุทธิम्मสภา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์จิราภรณ์ สุทธิम्मสภา)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการอนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... (รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 19 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษา คั่นคว้าวอิสระ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาริ เทรดคิง
(ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวรัตติกร ชูตินันทกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ราภรณ์ สุธรรมสภา **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั่นคว้านี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งหมด 52 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ สัมภาษณ์ผู้บริหารและกรอกแบบสอบถามโดยพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ประชากรค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานของบริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ การเรียนรู้เป็นทีม อันดับที่ 2 เท่ากันสองด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้และการมีวิสัยทัศน์ร่วม อันดับต่อมา คือ การคิดอย่างเป็นระบบ และอันดับสุดท้ายคือการมีแบบแผนความคิด (2) ปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ขาดการประสานงานระหว่างการทำงาน รองลงมา คือ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคลากรภายในและช่องทางและเวลาในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ

คำสำคัญ สภาพการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท อีคาริ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์จารุภรณ์ สุทธิมสกา แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัท อิการิ เทคดิ่ง (ประเทศไทย) ทุกท่านที่กรุณาอนุญาตให้มีการศึกษาค้นคว้าข้อมูลภายในบริษัท และขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา เพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

รัตติกร ชูตินันทกุล

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
ประวัติและโครงสร้างองค์กรของบริษัท อิการี เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด	6
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
สถานภาพของประชากร	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	66
สรุปการวิจัย	66
อภิปรายผล	69
ข้อเสนอแนะ	73
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	80
ประวัติผู้ศึกษา	91

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนพนักงานแยกตามระดับงาน 49
ตารางที่ 4.1	ค่าความถี่ ร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม 52
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับความคิดเห็นเบื้องต้น 54
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge 55
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการแสดงรายละเอียดแต่ละด้าน 56
ตารางที่ 4.5	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกตามตำแหน่งงาน 62
ตารางที่ 4.6	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกตามระดับการศึกษา 63
ตารางที่ 4.7	ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมและ ปัญหา อุปสรรคของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 64

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral	11
ภาพที่ 2.1 แบบจำลององค์กรเรียนรู้	22
ภาพที่ 2.2 แสดงระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของ Marquardt	23
ภาพที่ 2.3 แสดงระบบย่อยด้านองค์กรของ Marquardt	25
ภาพที่ 2.4 แสดงระบบย่อยด้านคนของ Marquardt	26
ภาพที่ 2.5 แสดงระบบย่อยด้านความรู้ของ Marquardt	27
ภาพที่ 2.6 แสดงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของ Marquardt	29
ภาพที่ 2.7 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	33

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งแนวทางที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน คือ การสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต ผลลัพธ์ (output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรรวมทั้งการสร้างคน ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นทุน

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University ให้ความหมายว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้(สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA: Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะปัจจุบัน บริษัท อีคาร์ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของบริษัท ซึ่งหากมีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้จะสร้างให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะต้องทำการศึกษาว่าสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเป็นอย่างไร ควรสนับสนุนและปรับปรุงด้านใด เพื่อเสนอผู้บริหารเป็นทางเลือกหนึ่งด้านการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

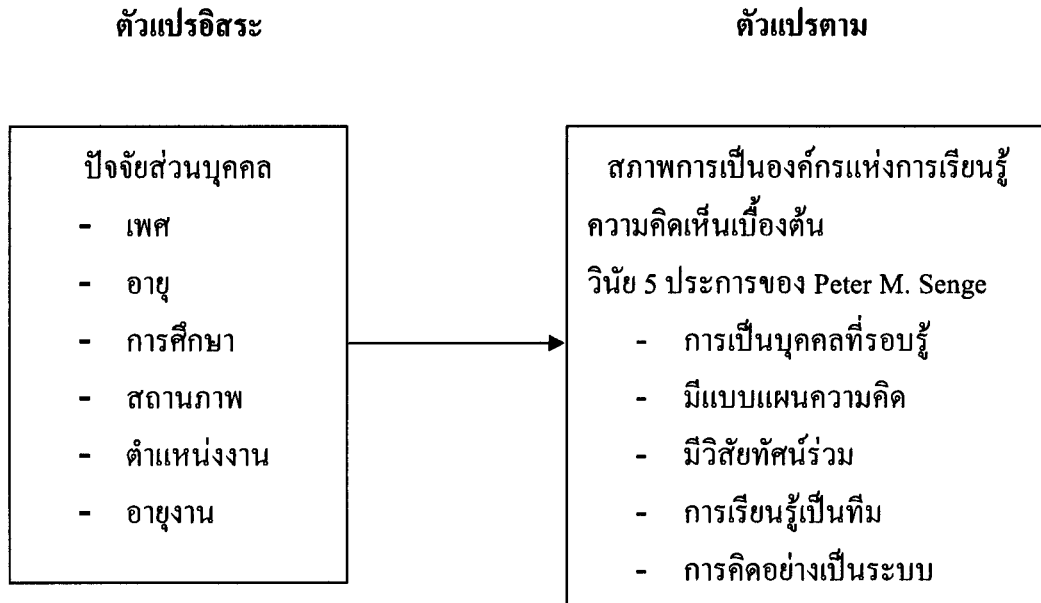
ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาร์ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท อีคาร์ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อิการิ เทคคิง(ประเทศไทย) จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากร หมายถึง ผู้บริหารและพนักงาน บริษัท อิการิ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัท อิการิ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด มีสองส่วน คือ ในส่วนสำนักงานใหญ่ และส่วนโรงงาน การศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทและพนักงานเฉพาะส่วนโรงงานรวมทั้งสิ้น 52 คน

4.2 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อิการิ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แนวความคิดทฤษฎีของ Peter M. Senge เป็นกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

4.3 **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาในการศึกษา เดือนกรกฎาคม – กันยายน ปี พ.ศ. 2552

5. นวัตกรรมที่เฉพาะ

5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

5.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่คนมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองว่า เราจะลิขิตชีวิตตนเองไปสู่จุดไหนในอนาคต จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

5.3 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระฉ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้

5.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกองค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์จากนั้นร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติ

5.5 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมต้องมีวิจารณญาณร่วมกันตลอดว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กร

5.6 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่อง เป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อนำผลที่ได้เสนอต่อผู้บริหารบริษัท อีคาริ เทรคคิง (ประเทศไทย) จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการศึกษาและปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 นักวิชาการ นักวิจัยหรือผู้สนใจอื่นๆสามารถนำผลงานการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในครั้งต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารัชนี ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ประวัติและโครงสร้างองค์กรของบริษัท อิการิ เทรดิง(ประเทศไทย) จำกัด
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติและโครงสร้างองค์กรของบริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด

1.1 ประวัติของบริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2532 จากนั้นตั้งโรงงานที่อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2546 เป็นบริษัทอุตสาหกรรมผลิตวัตถุดิบในควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุขโดยดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์กำจัดลูกน้ำยุงเพื่อใช้ในบ้านเรือน

บริษัทมีนโยบายยกระดับและพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ โดยใช้หลักในการบริหารคุณภาพตามระบบ GMP (Good Manufacturing Practice) และได้รับการรับรองระบบจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาในปี พ.ศ. 2547 จากนั้นได้นำระบบ ISO 9001: 2000 เข้ามาใช้ในบริษัทและได้รับการรับรองระบบในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมั่นใจในคุณภาพ

ปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 74 คน ประจําการสำนักงานใหญ่ 22 คน โรงงาน 52 คน โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 117 ซอยโชคชัยจําเริญ ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120

โดยดำเนินการผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า ดังนี้

1. เอชวาย เอสเอส
2. ลาวิฟอส เอสจี
3. ลาวิน็อกส์ เอสจี
4. ลาวิทอ เอสจี
5. มอสคิว เอสจี
6. นาร์วาโล

บริษัท อิคาริ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานดังนี้
 “บริษัทเคมีภัณฑ์ชั้นนำของประเทศที่ผลิตสินค้าคุณภาพโดยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งประโยชน์
 ความปลอดภัยและความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า พนักงานและองค์กร”

1.2 ขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัท อิคาริ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด

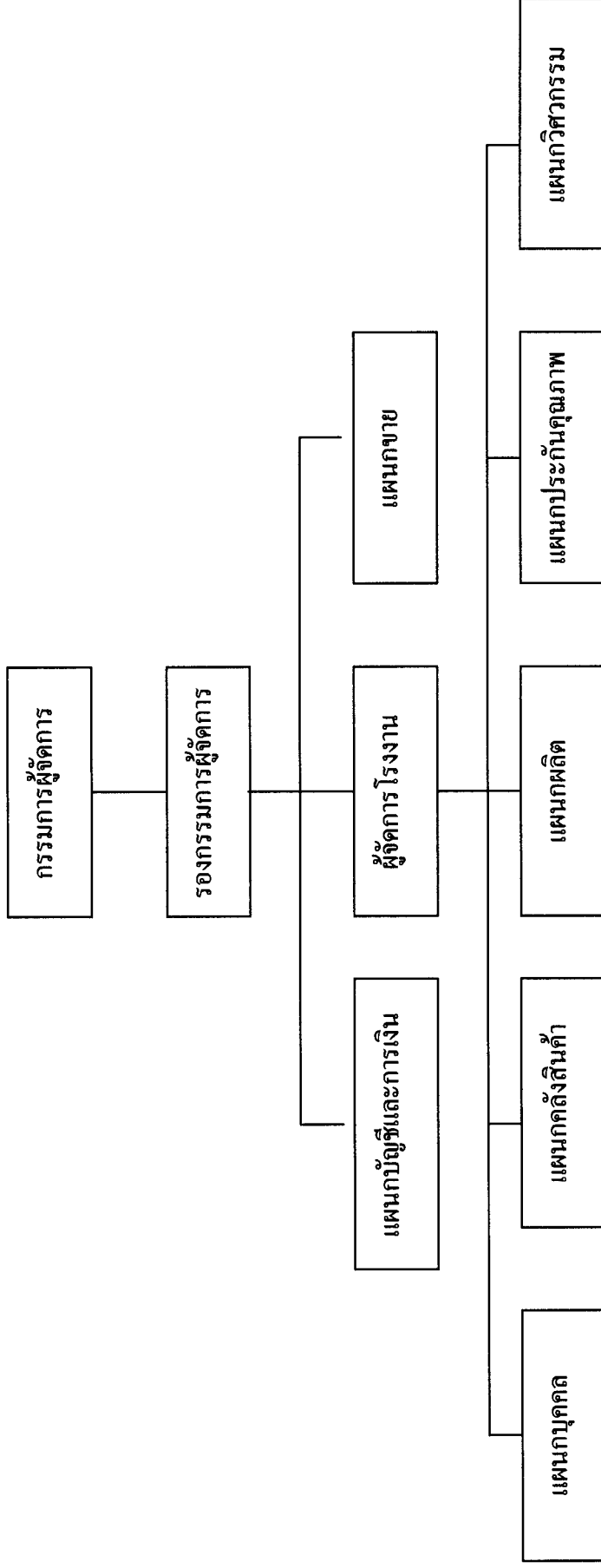
ขั้นตอนหลักๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์กำจัดลูกน้ำยุงมี 3 กระบวนการ คือ เตรียม
 วัตถุดิบ ผลิตและบรรจุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 กระบวนการเตรียมวัตถุดิบ โดยวัตถุดิบแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ทราบ
 หรือซีโอไลท์ และสารเคมี ซึ่งวัตถุดิบทั้งสองส่วนนี้ต้องนำมาตรวจสอบคุณภาพจากแผนกประกัน
 คุณภาพแล้วนำมาปรับให้ได้คุณภาพตามข้อกำหนด

1.2.2 กระบวนการผลิต โดยนำวัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการเตรียมวัตถุดิบแล้วมา
 เข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์สารกำจัดลูกน้ำยุง โดยระหว่างกระบวนการผลิตได้รับ
 การควบคุมคุณภาพจากแผนกประกันคุณภาพทุกขั้นตอนเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผลิตจะได้
 ผลิตภัณฑ์รอบบรรจุเพื่อเข้าสู่กระบวนการบรรจุต่อไป

1.2.3 กระบวนการบรรจุ นำผลิตภัณฑ์รอบบรรจุมาทำการบรรจุให้อยู่ในรูปแบบ
 การบรรจุต่างๆ เช่น ถัง ถุง ซอง ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

1.2 โครงสร้างองค์กร



2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

2.1 ความหมายของความรู้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ ได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้ เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้นๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมา ในรูปของความคิดเห็นและข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่า จะเกิดอะไรขึ้น (อักษร สวัสดิ์ 2542: 26)

เบนจามิน บลูม (อักษร สวัสดิ์ 2542: 26-28) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่า หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ รวมถึงแบบกระสวน ของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของ ความจำอันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคน ว่า ประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่างๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับ ไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรม เมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใดๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลก ใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสาน กับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความดี ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ความรู้มีโครงสร้างอยู่ 2 ระดับ คือ โครงสร้างส่วนบนของความรู้ ได้แก่ Idea ปรัชญา หลักการ อุดมการณ์ โครงสร้างส่วนล่างของความรู้ ได้แก่ ภาคปฏิบัติการของความรู้ ได้แก่ องค์ความรู้ที่แสดงในรูปของ ข้อเขียน สัญลักษณ์ การแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น ศิลปะ การเดินทาง การเมือง โครงสร้างส่วนล่างของความรู้ มีโครงสร้างระดับลึกคือ ความหมาย (significant)

2.2 ประเภทของความรู้

2.2.1 **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือ การคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความคิดแบบนามธรรม

2.2.2 **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

2.3 ระดับของความรู้

ตามแนวคิดของ James Brain Quinn (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2548: 16) แบ่งระดับความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 : Know-what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงรับรู้ หรือความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียน เห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่า สิ่งนั้นคืออะไร

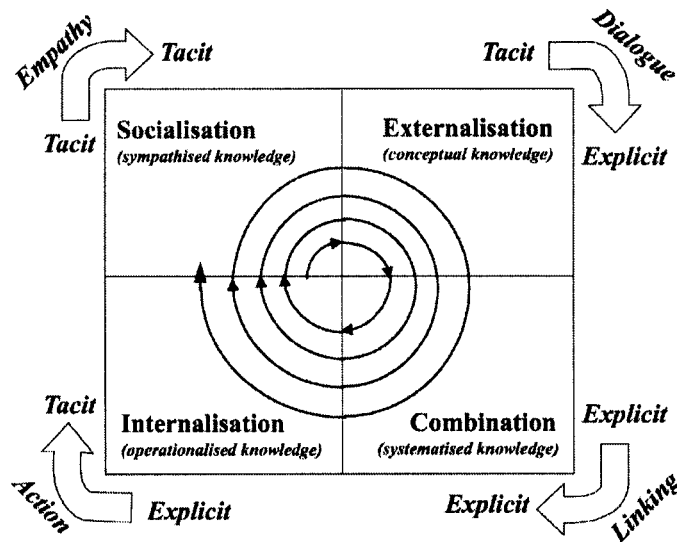
ระดับที่ 2 : Know-how (รู้ว่าเป็นอย่างไร/รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ระดับที่ 3 : Know-why (รู้ว่าทำไม/รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งเหตุผลที่สลับซับซ้อนขึ้น ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 : Care-why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

2.4 การสร้างความรู้ในองค์กร

Nonaka and Takeuchi (2000: 139-150) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรซึ่งเกิดเป็นวงจรความรู้ ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยใช้ SECI Model หรือ Knowledge Spiral ในการอธิบาย ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral

ที่มา: สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สารสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่

6 กรกฎาคม 2552 จาก http://www.nmc.ac.th/KM_NMC/report/knowledgebase.pdf

1. กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization: Tacit knowledge to Tacit Knowledge) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน คือบุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น มีการสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสถานะแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ ประสบการณ์ (Experience)

ประสบการณ์เกิดได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานเข้าใหม่จะเรียนรู้ได้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ on the job training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้เห็นพ้องต้องกัน: Sympathetic Knowledge”

2. กระบวนการกระจายออกสู่ภายนอก (Externalization: Tacit knowledge to Explicit knowledge) ระหว่างขั้นตอนนี้ ความรู้ที่เป็นนัยหรือที่อยู่ในตัวคนจะเชื่อมต่อเข้ากับความคิดที่ชัดเจน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การใช้ตัวอย่าง การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบ ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด: Conceptual Knowledge”

3. การรวมเข้าด้วยกัน (Combination: Explicit knowledge to Explicit knowledge) ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบ เพื่อให้กลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ชัดเจนจะถูกรวมกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้ เรียกว่า “ความรู้ที่เป็นระบบ: Systematic Knowledge”

4. กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization: Explicit knowledge to Tacit knowledge) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลให้ความรู้ที่ชัดเจน กลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจน (เป็นที่ประจักษ์) จากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบได้กับ การเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ผ่าน ขั้นที่ 1-2-3 ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้เชิงปฏิบัติการ: Operational Knowledge”

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

3.1 ความหมายของการเรียนรู้

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540: 8) ทรงกล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ ลักษณะแรก คือ การเรียนรู้หรือการรับรู้ตามความรู้ของผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการฟัง การอ่าน การสังเกต ดู จำ อย่างไรก็ตามได้ทั้งสิ้น การเรียนรู้แบบนี้จัดเป็นการเรียนรู้ขั้นต้นเพราะยังต้องรู้ตามเขา โดยยังมีได้พิจารณาพิสูจน์สอบสวน อาจถูก ผิด คิ ชั่ว มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ อย่างไรก็ตามได้ แต่ถึงอย่างไรบุคคล จำเป็นต้องเรียนรู้โดยลักษณะนี้ด้วย เพราะเรื่องราว ความรู้ วิทยาการ ที่ควรจะต้องเรียนรู้ ในชีวิตนี้มีอยู่มากมาย เกินกว่าที่จะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งทุกอย่างได้ จึงต้องศึกษาให้กว้างขวางไว้เป็นพื้นฐานก่อน ต่อเมื่อต้องการทราบเรื่องใดจริงๆ จึงนำมาศึกษาพิจารณา และวินิจฉัยให้เห็นเหตุเห็นผลอีก ชั้นหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการพิจารณาวินิจฉัยแล้วนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ลักษณะที่สอง ซึ่งสูงขึ้นมากกว่าระดับที่รู้ตามผู้อื่นถึงระดับนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นความรู้ความเข้าใจของตนเอง จึงมั่นใจได้และใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น

Hilgard and Bower กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น สัญชาตญาณ หรืออูคมิภาวะ หรือจากการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของร่างกาย เช่น ความเมื่อยล้า พืชของยา เป็นต้น(กันยา สุวรรณแสง 2542 : 154-155)

อาจสรุปได้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ที่อาจมีผลสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ หรือการฝึกฝน โดยมีเป้าหมาย คือวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการ หรือแก้ปัญหาที่ตาม การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ใน 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และความรู้ลึกที่ เป็นผลจากสิ่งเร้า สิ่งแวดล้อม ครู สื่อ อุปกรณ์การสอน ครอบครั้ว สังคม กระบวนการจัดการเรียนการสอน แรงจูงใจ และมีการตอบสนองจากนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความสนใจใฝ่รู้ เข้ามามีส่วนร่วมหลายๆ ครั้ง จนมีพัฒนาการเป็นนิสัยหรือพฤติกรรม ในที่สุดแล้วจึงสามารถกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เกิดสัมฤทธิ์ผลโดยสมบูรณ์

3.2 องค์ประกอบในการเรียนรู้

สุวรรณ วัฒนวงศ์(2538: 39) กล่าวว่า องค์ประกอบในการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบด้วยกันและแต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีลักษณะเฉพาะที่สามารถปฏิบัติได้ในตัวเอง (Praxis) ได้แก่

1. ทักษะที่เกิดจากการฝึกหัด(Motor Skills) จะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นก็ต่อเมื่อมีการฝึกภาคปฏิบัติและได้ฝึกหัดกระทำอยู่เสมอๆ

2. การเรียนรู้ด้านภาษา(Verbal Information) เป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้น เนื่องจากการได้รับข้อสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูล การจัดระบบข้อสนเทศ การเรียนรู้ความหมายและเข้าใจภาษาที่ใช้ตลอดจนความต่อเนื่องหาสาระนั้น

3. ความสามารถทางสติปัญญา(Intellectual Skills) หมายถึง การเรียนรู้ซึ่งปรากฏขึ้นได้ โดยต้องมีความเข้าใจและมีทักษะบางอย่างมาก่อน เช่น ในการคิดเลขเป็น ต้องอาศัยการรู้ความหมายของตัวเลข ค่าของจำนวน ก่อนที่จะนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ หาร เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (Cognitive Strategies) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้มีการกระทำซ้ำ(repeat) ในบางโอกาส โดยเฉพาะการฝึกความจำ

5. การเรียนรู้และทัศนคติ (Attitude) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติจะได้ผลดีที่สุดก็โดยการใช้ในลักษณะรูปแบบจำลองของบุคคล (Human Model) โดยอาศัยหุ่นรูปแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้แก่ผู้เรียนทั้งนี้ด้วยการใช้แรงเสริมแบบทดแทน (Vicarious Reinforcement) ให้กับผู้เรียนในเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมบางอย่างตามความต้องการ เช่น การสอนคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่เด็ก ถ้าบอกให้เด็กรู้จักไหว้แสดงความเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กมีพฤติกรรมดังกล่าวนั้นแล้วเราก็คงจะมีการให้รางวัลหรือแสดงความพอใจด้วยการชมเชยรวมทั้งการให้รางวัลอื่นๆเพื่อที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในพฤติกรรมนั้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543: 5-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือการก่อให้เกิดทัศนคติมี 3 ประการ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Components) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรกและต้องรู้ด้วยว่าสิ่งนั้นมีคุณมีโทษอย่างไร เป็นความรู้หรือความเชื่อถือที่ใช้ประเมินสิ่งนั้นได้

2. ความรู้สึก (Affective Components) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นพอใจหรือไม่พอใจ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติเมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณหรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

3. ความพร้อมที่จะกระทำ (Action Tendency Components) หมายถึง ความพร้อมเพื่อความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่าและมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่สองคล้องกันซึ่งติดตามมา คือ ความพร้อมในการกระทำให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนต่อสิ่งนั้นด้วย

ในการเรียนรู้ที่สิ่งที่สำคัญ คือ จะต้องมมีทักษะพื้นฐาน ได้แก่ การมีความรู้ ทางด้านภาษา มีความสามารถทางด้านสมองและสติปัญญา สามารถรับรู้ละเอียดเข้าใจในการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและจะต้องมีการฝึกปฏิบัติ ฝึกการกระทำบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

3.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อวาทกุล (2537: 102-104) กล่าวว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มีอยู่หลายประการ เช่น

1. ความสนใจ (Interests) เป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจจจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำไปบำบัดความต้องการ เช่น ต้องการมีอาหาร ต้องการเอาไปประกอบอาชีพ ให้มีฐานะร่ำรวยมีหน้ามีตาให้ได้รับความสนใจยอมรับของสังคมต่อไปตามขั้นตอนของความต้องการ เป็นต้น

2. ความต้องการ (Need) ความต้องการมนุษย์ หมายถึง ภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้ในสิ่งเหล่านั้น ความต้องการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1) ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการน้ำดื่ม เป็นต้น

2.2) ความต้องการในสิ่งจรจรโลงใจ (Socio-Psychological Needs) หรือความต้องการทางใจ เช่น ความต้องการการยอมรับ ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่ตนเองเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness) หมายถึง ภาวะที่บุคคลอยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เรียกว่า ความพร้อมในการเรียนรู้หรือเป็นผู้ใหญ่พอที่จะรู้หรือทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ความพร้อม ในการเรียนรู้มักจะขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ

4. การจดจำสิ่งที่เรียน (Retention) หมายถึง ภาวะของสมอง สติปัญญาในการจดจำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียน ได้เห็น ได้รู้มานั้น จำไว้ได้นานเพียงไร วิธีช่วยความจำของผู้ใหญ่ คือ การให้ทำซ้ำบ่อยๆ ทบทวนให้มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น

5. การกระตุ้นเตือน (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใด ย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำหรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้น ย่อมจะมีประสิทธิภาพกว่าการเรียนที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน แรงจูงใจหรือการกระตุ้นเตือนย่อมเกิดจากหลายสิ่งที่เขายังขาดอยู่ (Deficiency motivation) แรงจูงใจจากภายนอกและภายในจึงมี

บทบาทสำคัญต่อบุคคลในการประกอบการทำงานและการประกอบกิจกรรมทางสังคมอย่างยิ่ง คนเราจะเรียนรู้หรือประกอบกิจการงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ย่อมตกต่ำลงไป แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

5.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่พัฒนาตนเอง ต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

5.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ได้แก่ สิ่งของ เช่น รางวัล ตำแหน่ง เงินทอง ผลประโยชน์ ความมีหน้ามีตา ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วยแรงจูงใจยิ่งมีมากเท่าไร การเรียนรู้ก็จะเกิดมากเท่านั้นแต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วการเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นแล้ว

6. การจูงใจ (Persuasion) คนเราจะเรียนรู้ได้มากหรือน้อยอยู่ที่การจูงใจ กระตุ้นเตือน คนเราจะเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อได้มีแรงจูงใจกระตุ้นเตือนทั้งมาจากภายนอกและภายใน ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้ดีกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความพร้อมด้านสมอง สติปัญญาและเกิดจากความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน-ภายนอก ที่อาจเรียกว่า สิ่งเร้า จะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

3.4 ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theories of Learning) เป็นพื้นฐานเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้จะเป็นหลักของการสอนและวิธีการสอน ทฤษฎีการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.4.1 ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เห็นชัด สามารถวัดได้ สังเกตได้และทดสอบได้ แนวความคิดของกลุ่มนี้ถือว่าสิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง การแสดงพฤติกรรมจะมีความถี่มากขึ้น ถ้าหากได้รับการเสริมแรงแต่นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วย และได้เสนอความคิดเห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นถ้าหากได้รับการเสริมแรงแต่นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วย และได้เสนอความคิดเห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ถ้ามีความใกล้ชิดระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง

กลุ่มพฤติกรรมนิยมสามารถจำแนกทฤษฎีการเรียนรู้หลัก ๆ ได้ 3 ทฤษฎี

1) Classical Conditioning หมายถึง การเรียนรู้ใด ๆ ก็ตาม ซึ่งมีลักษณะการเกิดตามลำดับขั้น ดังนี้

- ผู้เรียนมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง โดยไม่สามารถบังคับได้ มีการสะท้อนกลับ (Reflex) ที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการเรียนรู้ (Unlearned หรือ Unconditioned) เป็นไปโดยอัตโนมัติ ผู้เรียนไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมได้

- การเรียนรู้เกิดขึ้นเพราะความใกล้ชิด และการฝึกหัดโดยการนำสิ่งเร้าที่มีลักษณะเป็นกลาง คือ ไม่สามารถทำให้เกิดการตอบสนองได้มาเป็น Conditioned Stimulus (CS) โดยนำมาควบคู่กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการตอบสนองในช่วงที่ผู้เรียนเกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เคยเป็นกลางนั้นเรียกว่า เกิดการเรียนรู้ ชนิดมี Conditioned

2) Operant Conditioning ทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของการเสริมแรงโดย Skinner มีความคิดเห็นว่า การเสริมแรงจะมีส่วนช่วยให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าอัตราการแสดงการกระทำต่าง ๆ มักจะมีการกระทำต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เสมอ ๆ พฤติกรรมใดก็ตามที่ได้เป็นการกระทำต่อสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่ว่าเป็นผลของอัตราการตอบสนองซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ เราเรียกสิ่งที่ทำให้อัตราการตอบสนองของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า ตัวเสริมแรง แต่ถ้าพฤติกรรมใดก็ตามไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วหลักการของทฤษฎีนี้ถือว่าพฤติกรรมนั้นไม่ได้รับการเสริมแรง ทฤษฎีของ Skinner นี้อาจนำมาใช้ในการวัดพฤติกรรมหรือปลูกฝังพฤติกรรมหรือ สร้างลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ได้ วิธีการวัดพฤติกรรมนี้จำเป็นจะต้องใช้สิ่งเสริมแรง เข้าช่วยในระยะเวลาที่ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมที่จะต้องการปลูกฝัง นั่นคือถ้าผู้เรียนกระทำพฤติกรรมที่ต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมแล้วจะต้องรีบให้รางวัลโดยทันที

3) Social Learning หรือ การเรียนรู้ทางสังคม Bandura มีความเห็นว่า คนเรียนรู้ที่จะสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบ ซึ่งตัวแบบจะได้รับการเสริมหรือไม่ได้ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมจะประกอบด้วย

- ความใส่ใจ (Attention) จัดได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้าผู้เรียนไม่มีความใส่ใจในการเรียนรู้ โดยการสังเกตหรือเลียนแบบก็จะไม่เกิดขึ้น

- การจดจำ (Retention) เมื่อผู้เรียนมีความสนใจในการเรียน ผู้เรียนก็จะสามารถจดจำสิ่งต่างๆ เหล่านั้นได้

- การลอกเลียนแบบ (Reproduction) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนแปรสภาพสิ่งที่จำได้ ออกมาเป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่เหมือนหรือใกล้เคียงตัวแบบ

- แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การเสริมแรง ซึ่งการเสริมแรงอาจจะมาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยตรง หรือจากการคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลเหมือนตัวแบบ (Vicarious) หรือจากการที่ตั้งมาตรฐานด้วยตนเองและได้ให้ข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมทางสังคมหลาย ๆ ชนิด

เช่น ความก้าวร้าวอาจจะเรียนรู้ได้โดยการเลียนแบบจากตัวแบบ นอกจากนั้นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการก็สามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตและเลียนแบบจากตัวแบบ เช่น ความมานะพยายาม ความเชื่อมั่น ในตัวเองและทักษะทางสติปัญญา

3.4.2 ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจหรือทฤษฎีปัญญา (Cognitive Theories)

พรธรรม ช. เจนจิตร (2528: 404-406) ได้สรุปแนวคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มีความเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมควรเน้นความสำคัญของการระบวนการคิด และการรับรู้ของคนได้ให้ข้อเสนอแนะว่าคนทุกคนที่ธรรมชาติภายในที่ใฝ่ใจใคร่เรียน เพื่อก่อให้เกิดสภาพที่สมดุล ดังนั้นการที่เด็กได้มีโอกาสเรียนตามความต้องการ และความสนใจของตน จะเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับเด็กมากกว่าที่ครูหรือผู้อื่นจะบอกให้ ซึ่งก็คือ “การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” แนวความคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ได้มาจากหลักการของ Field theory ซึ่ง Lewin เป็นผู้เสนอไว้ ทฤษฎีนี้เน้นเกี่ยวกับการรับรู้ของคนซึ่งจะได้รับอิทธิพลทั้งจากวิธีการที่คนจัดสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการรับรู้หรือจากประสบการณ์ หรือจากความสนใจของบุคคล Lewin ได้อธิบายเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของคนอันเนื่องมาจากการรับรู้ด้วย “Life Space” ซึ่งคนจะแสดงพฤติกรรมตามสิ่งที่ยอมรับรู้ภายใน Life Space นั้นๆ ซึ่งถือว่าเป็น สิ่งแวดล้อมตามที่เรารับรู้ ดังนั้น ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของคน จำเป็นจะต้องรู้ทุก ๆ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน ๆ นั้นภายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่มีหลักการบางอย่างของจิตวิทยาในกลุ่มนี้ได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Gestalt ซึ่งเน้นเกี่ยวกับเรื่องความเข้าใจอย่างแท้จริง Bruner ได้ชี้ให้เห็นว่าในการจัดการเรียนการสอนนั้น วิธีที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และจำสิ่งที่เรียนไปแล้วได้คือการใช้ “เค้าโครง” หรือ “โครงสร้าง” เพื่อช่วยให้เด็กมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่เรียนทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เด็กสามารถเข้าใจหลักการของสิ่งที่เรียน ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในเรื่องอื่น ๆ ได้อีก นอกจากนั้นยังเป็นช่องทางที่เด็กจะสามารถเรียนสิ่งอื่นที่ยู่ยากซับซ้อนได้ต่อไป ในด้านการจัดการเรียนการสอนนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ได้เสนอให้ใช้เทคนิคของ Discovery ซึ่งหมายถึง การที่让孩子ได้ค้นพบวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งจากการที่เด็กทำได้ด้วยตนเองเช่นนั้น จะช่วยพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง และทำให้เด็กคุ้นเคยกับทักษะของการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคนิคของการให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง การเปิดโอกาสให้เด็กทำผิดพลาดและการคิดผิด เพื่อที่จะได้ทราบความคิดของเด็ก ตลอดจนการใช้เทคนิคการสอบถาม (Inquiry) เพื่อฝึกให้เด็กรู้จักการตั้งคำถาม ในปัจจุบันการจัดการศึกษาตามแนวความคิดของกลุ่มนี้ได้ให้ความสนใจกับการจัดการเรียนการสอนในลักษณะ Expository ซึ่งก็คือ การสอนที่ครูให้ทั้งหลักเกณฑ์และผลลัพธ์แต่เป็นไปในลักษณะที่ผู้เรียนเรียนอย่างรู้ความหมาย โดยที่ถือว่าเป็นการเรียนรู้อะไรจะเกิดขึ้นได้ถ้าในการเรียนรู้สิ่งใหม่นั้นผู้เรียนเคยมีพื้นฐานเดิมซึ่งสามารถเชื่อมโยงเข้ากับการ

เรียนรู้ใหม่ได้ ไม่ได้เป็นการเรียน สิ่งใหม่ทั้งหมด โดยไม่ได้นำความรู้เดิมมาใช้ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น การจัดการเรียนการสอนก็จะเป็นไปในลักษณะของการท่องจำ

3.4.3 ทฤษฎีของกลุ่มมนุษยนิยม (Humanisticism) กลุ่มมนุษยนิยมจะคำนึงถึงความเป็นคนของคน จะมองธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่ว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมกับความคิดที่ติดตัวมาแต่เกิด มนุษย์เป็นผู้ที่มีอิสระสามารถที่จะนำตนเองและฟังตนเองได้ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำประโยชน์ให้สังคม มีอิสระเสรีภาพที่จะเลือกทำสิ่งต่างๆ ที่จะไม่ทำให้ผู้ใดเดือดร้อน ซึ่งรวมทั้งตนเองด้วย มนุษย์เป็น (ที่มีความรับผิดชอบและเป็นผู้สร้างสรรค์สังคม Maslow ได้เสนอแนวคิดใหม่เรียกว่า Third Force Psychology ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานว่า “ถ้าให้อิสระภาพแก่เด็กเด็กจะเลือกสิ่งที่ดีสำหรับตนเอง พ่อแม่และครูได้รับการกระตุ้นให้มีความไว้วางใจในตัวเด็กและควรเปิดโอกาสและช่วยให้เด็กเจริญเติบโตต่อไป ไม่ใช่ใช้วิธีการควบคุมและบงการชีวิตของเด็กทั้งหมดเพื่อให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการ

สรุปได้ว่าแนวความคิดของกลุ่มมนุษยนิยมที่เกี่ยวกับการศึกษา คือ นักเรียนควร จะได้รับความช่วยเหลือให้มีความเข้าใจในตนเอง มีจุดยืนเป็นของตนเองอย่างชัดเจนว่า ตนเองมีความต้องการสิ่งใดแน่และมีจุดมุ่งหมายในชีวิตอย่างไร เพราะในปัจจุบันมีสิ่งที่จะต้องตัดสินใจเลือกมากมาย คนที่มีจุดยืนที่แน่นอนเท่านั้น จึงจะสามารถเลือกสิ่งที่มีความหมายและก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับตนเองให้ดีที่สุด นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มีความเห็นตรงกันว่า เด็กควรได้รับความช่วยเหลือจากครูในทุกด้านไม่ใช่เฉพาะการได้รับความรู้ หรือการมีความเฉลียวฉลาดเพียงอย่างเดียว แต่ควรได้รับความช่วยเหลือให้รู้จักศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด เจตคติ และจุดมุ่งหมายความต้องการของตนเอง

3.4.4 ทฤษฎีผสมผสาน (Integrated Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Gagne (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2543: 86-88) ได้ผสมผสานทฤษฎีพฤติกรรมนิยมกับทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ แล้วสรุปเป็น 8 ขั้นตอนในการเรียนรู้

1) การเรียนรู้สัญลักษณ์ (Sign Learning) เป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับต่ำสุด เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ เช่น จกการทดลองการหลั่งน้ำลายของสุนัข เมื่อสุนัขได้ยินเสียงกระดิ่ง ตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีเงื่อนไขของ Pavlov การเรียนรู้สัญลักษณ์เป็นสิ่งที่เราสามารถสังเกตเห็นจากชีวิตประจำวันของเรา ได้แก่ การกระทบรีบตา เมื่อมีของมากระทบตาเรา

2) การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus Response Learning) เป็นการเคลื่อนไหวของอวัยวะต่างๆ ของร่างกายต่อสิ่งเร้า เป็นการเน้นข้อต่อระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองโดยผู้เรียนเป็นผู้กระทำเอง เช่น การทดลองจิกเป็นสี่ของนกพิราบจากการทดลองของ Skinner

3) การเรียนรู้การเชื่อมโยง (Chaining) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองติดต่อกันเป็นการเรียนรู้ในด้านทักษะ เช่น การเขียน การอ่าน การพิมพ์ดีด และการเล่นเกมดนตรี เป็นต้น

4) การเชื่อมโยงทางภาษา (Verbal Association) เป็นการเชื่อมโยงความหมายทางภาษาโดยออกมาเป็นคำพูด แล้วจึงใช้ตัวอักษร เช่น การเรียนการใช้ภาษา รวมทั้งการเขียนตัวอักษรด้วย

5) การแยกประเภท (Multiple Discrimination Learning) เป็นความสามารถในการแยกสิ่งเร้าและการตอบสนอง ผู้เรียนเห็นความแตกต่างของสิ่งของประเภทเดียวกัน เป็นการจำแนกความแตกต่างด้านทักษะและภาษา สามารถแยกลักษณะของลายเส้นจากหมึกได้

6) การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (Concept Learning) เป็นความสามารถที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะร่วมของสิ่งต่างๆ เช่น เมื่อนึกถึงวิทยุก็นึกถึงความถี่ของเสียง การใช้ไฟฟ้าและแบตเตอรี่การรับฟังข่าวสารบบนเท็งได้

7) การเรียนรู้หลักการ (Principle Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำความคิดรวบยอดสองความคิดหรือมากกว่านั้นมาสัมพันธ์กัน แล้วสรุปตั้งเป็นกฎเกณฑ์ขึ้น เช่น ไฟฟ้าเป็นสื่อนำความร้อน

8) การเรียนรู้การแก้ปัญหา (Problem - Solving) การเรียนรู้ด้วยการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากที่ผู้เรียนนำหลักการที่มีประสบการณ์มาก่อนมาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและปัญหา เช่น ไฟฟ้าเป็นสื่อนำความร้อน เราก็นำไฟฟ้ามาใช้หุงต้มได้

ทฤษฎีการเรียนรู้โดยการผสมผสานหลักการเรียนรู้ตามทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาด้วยกันเพื่อทำให้นักเรียนสามารถเลือกใช้หรือเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องมีการผสมผสานหลักทฤษฎีเข้าด้วยกัน การจัดกระบวนการให้เชื่อมโยงถ้อย โอนความรู้หรือแยกแยะให้เห็นความแตกต่าง แล้วเอาความรู้พื้นฐานของตนมาร่วมคิดประกอบก่อนตัดสินใจ ตอบสนอง หรือแก้ปัญหานั้น ๆ

4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคน

มีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

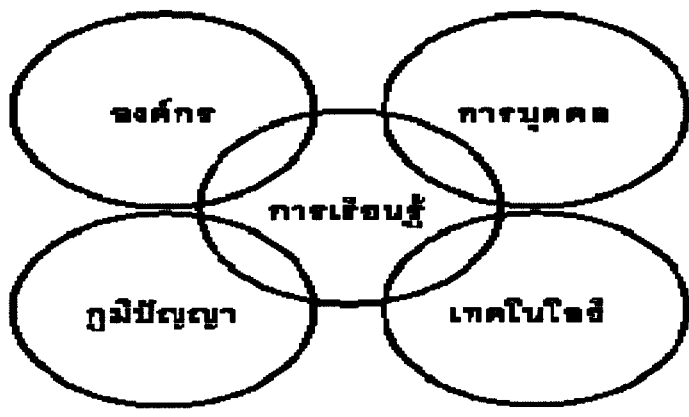
David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้(สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้(สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4)

4.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael Marquardt

Marquardt ได้มีแนวคิดที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) (วีรวัชร มาฆะศิริรานนท์, 2549, หน้า 49-63)



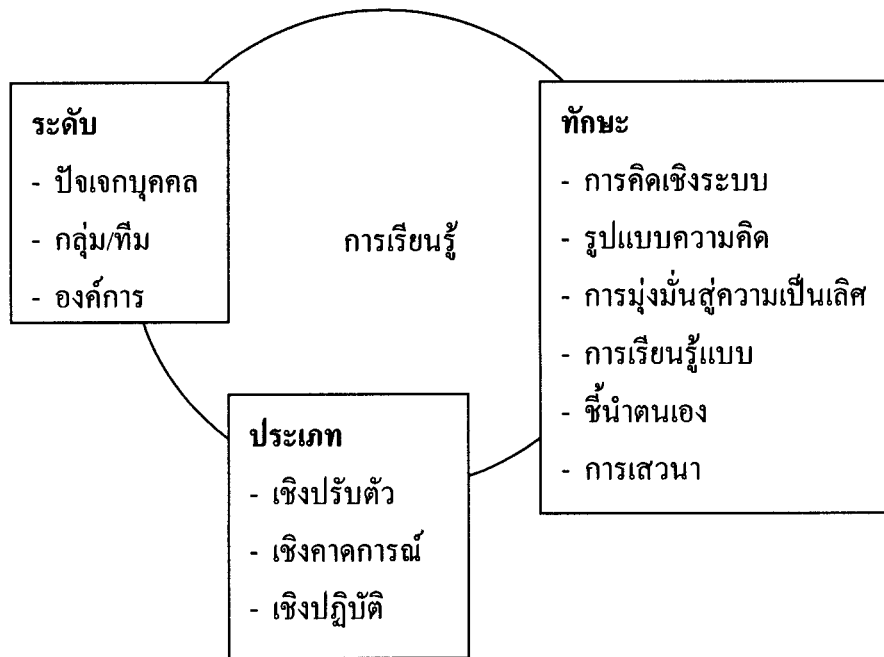
แบบจำลององค์กรเรียนรู้

ภาพที่ 2.2 แบบจำลององค์กรเรียนรู้

ที่มา: สมหวัง วิทยาปัญญานนท์(2547) แบบจำลองระบบองค์กรเรียนรู้ สารสังเขปออนไลน์
 ค้นคืน วันที่ 26 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.budmgt.com/budman/bm01/lomodel.html>

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับความเสี่ยงหายไปตามๆ กัน

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ อาทิ เช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.3 แสดงระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มา: วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2549) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ระดับของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

- การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

- การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

- การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัตรภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้

วิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

- การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

- การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้ โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

- การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนามนุษย์ กลุ่ม และองค์การทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์การให้ได้มากที่สุด

- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่งสำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

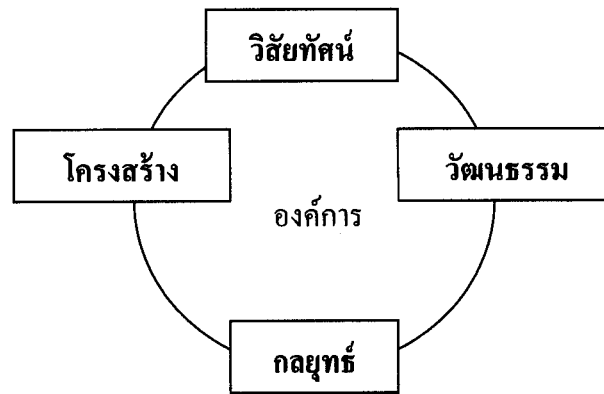
- การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

- การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการ

ประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับ ความจำเป็นในการเรียนรู้

- การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟัง และการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคลซึ่ง ต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการ ฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็ต้องมองให้

ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์การ คือ การ กำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง



ภาพที่ 2.4 แสดงระบบย่อยด้านองค์การของ Marquardt

ที่มา: วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ (2549) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของ บริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุน วิสัยทัศน์ ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลา

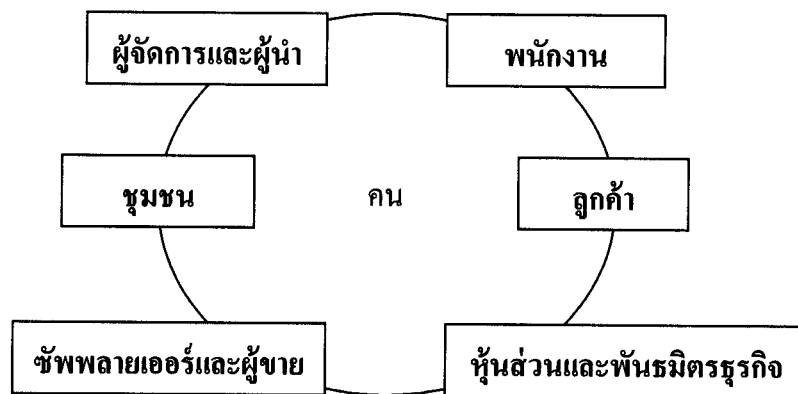
- วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีของ องค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญ

ต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับ โครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

- กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆปฏิบัติการของบริษัท

- โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูงซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม (ดูแผนภูมิ 4) ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

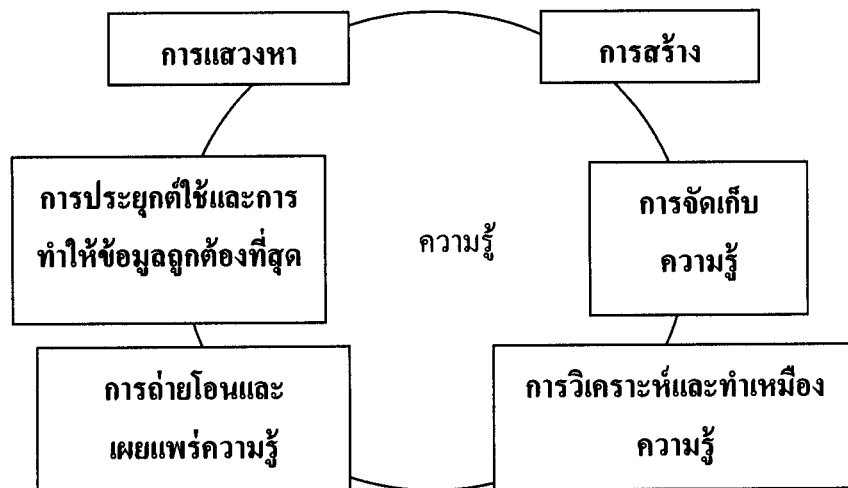


ภาพที่ 2.5 แสดงระบบย่อยด้านคนของ Marquardt

ที่มา: วีรฐ มาชะศิริานนท์ (2549) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
- พนักงาน (Employee) จะได้รับการเชื่ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
- ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ และบริการรวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
- หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
- ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมใน โปรแกรมการสอนต่างๆ
- ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร มันจะประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



ภาพที่ 2.6 แสดงระบบย่อยด้านความรู้ของ Marquardt

ที่มา: วีรวิฑู มาณะศิริรานนท์ (2549) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

- การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

- การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

- การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลา และทุกสถานที่

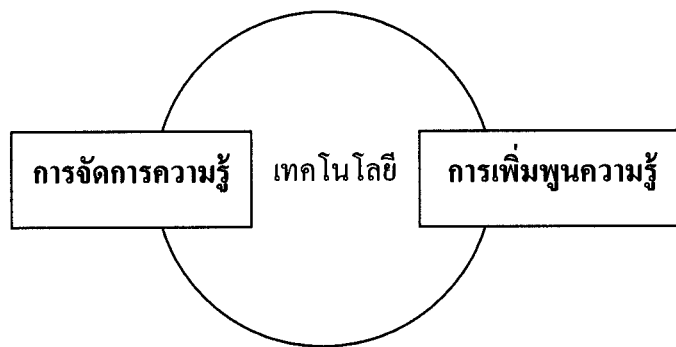
- การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

- การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

- การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการ

ประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล(Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.7 แสดงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของ Marquardt

ที่มา: วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ (2549) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

- เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถนี้ถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยการเรียนรู้ต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ รัก

ที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต แนวคิดที่จะผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปฏิบัติตาม วินัย 5 ประการ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมี Personal Mastery คือ การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเอง ให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาดน จึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคนเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบ Personal Mastery ทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญญาได้รับการยกระดับ สมาชิกขององค์กรมีวิญญูณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป Personal mastery มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

2. แบบแผนความคิด (Mental Models) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิด หรือ โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้อตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือ Mental Models ใหม่เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถามหากปราศจากทักษะนี้ สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาด โลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนา Mental Models ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ก็จะมี

พฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย มี Mental Ability ที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้ องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้ แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนา Mental Models ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกัน ทั้งองค์กรแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงไปถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นทำให้เกิดความผูกพันองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลัง (Synergism) โดยจะต้องมีกระบวนการพูดจาหรือ ประสานความคิดเห็นและแนวคิดเพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม 4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์กรจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป (Balancing Advocacy and Inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (Productive Discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์กรไหนที่พัฒนาในลักษณะที่ได้ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบันได้ ดีกว่าองค์กรอื่น การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) การสนทนาและอภิปราย 2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อร่วมงาน 3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน 4) การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มา จากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องการที่แต่ละคน มีแนวคิดแบบ องค์กรรวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงาน ได้อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่าง ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบาย พฤติกรรม ความเป็น ไปต่างๆ ในรูปแบบของ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็น ไปในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งเป็นทฤษฎี วิทยาศาสตร์ มีแนวคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจาก Systems Dynamics ทุกสิ่งทุกอย่าง สามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็น ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ องค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถ ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See whole instead of parts, see the forest and the trees) นี่คือการคิด เป็นระบบที่แท้จริงในพัฒนาองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจใน หลายด้าน เช่น 1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม 2) เปลี่ยนจากการ มองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยใช้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม กับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ ในอนาคต

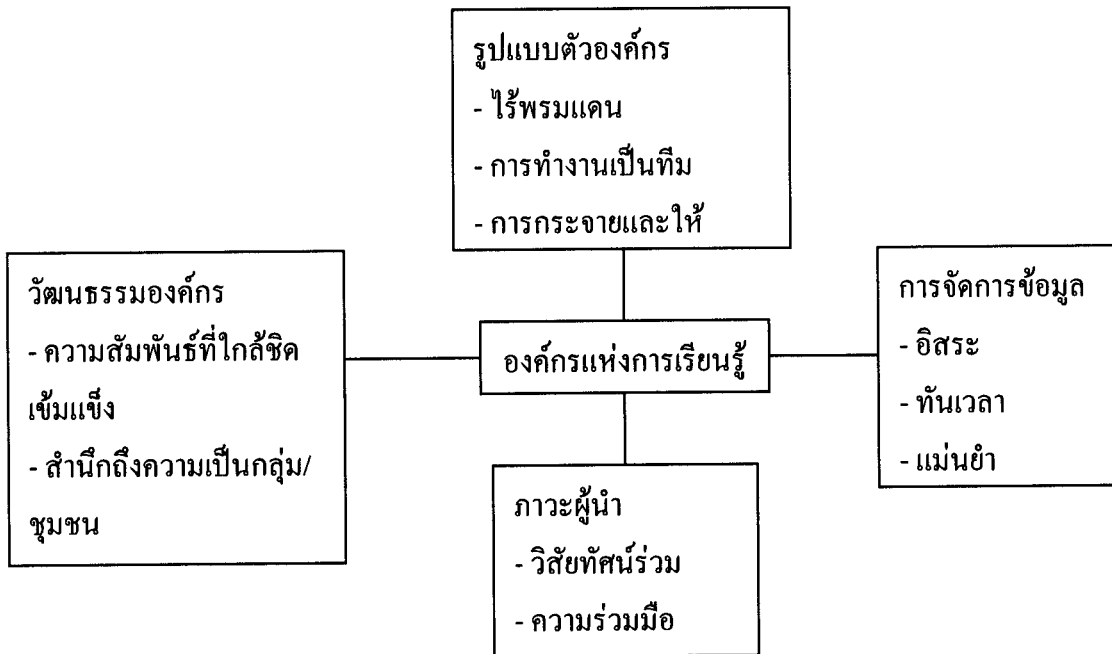
การทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรเริ่มต้นจากการที่สมาชิกภายในองค์กร มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีแนวความคิด มีทัศนคติ มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทาง เดียวกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรและองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว การเตรียมความพร้อม กับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในอนาคตที่จะต้องดำเนิน ไปในทิศทางที่ เหมาะสม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองไปข้างหน้า เป็นการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Thomas S. Bateman และ Scott A. Shell

Thomas S. Bateman และ Scott A. Shell (สุนนา บุญหลาย 2550: 24-27) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานถึงกันมาก โดยได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่ง การเรียนรู้คือ องค์กรประกอบที่ทำให้องค์กรหนึ่งๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอยู่ 5 ข้อด้วยกัน คือ

1. สมาชิกขององค์กรยึดมั่นใน “Disciplined Thinking” การใส่ใจในรายละเอียด ตลอดจนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานแทนที่จะเป็นการคาดเดา
2. องค์กรจะแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา และพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อขยายขอบเขตธุรกิจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาแทนที่จะผลักปัญหาให้พ้นไปจากองค์กรอย่างรวดเร็ว
3. องค์กรทบทวนทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรอย่างรอบคอบเพื่อสรุปเป็นบทเรียนและเพิ่มพูนความเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น
4. องค์กรค้นหาและนำวิธีการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาใช้
5. มีการแบ่งปันความคิดทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้รายงานระบบสารสนเทศ การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมหน่วยงาน การศึกษาและการฝึกอบรม

นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการคือวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จัดเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมและหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกบรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความไว้วางใจพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่ อาจสามารถสรุปคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.8 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: สุนา บุญหลาย (2550) “การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลศิริราช” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

จากภาพที่ 2.7 จะเห็นได้ว่ารูปแบบขององค์กรแห่งเรียนรู้ จะมีลักษณะองค์กรที่ผู้คนต่าง
ขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการสนับสนุน
ของผู้บริหารและผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือชุมชนอย่าง
ต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง
ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง
รวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็วและยากแก่การบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดย
ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะมีโครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายการ
บังคับบัญชามากนัก ยืดหยุ่น จัดทีมได้ง่ายและใช้ “Competencies” แทน “Job Description” มี
วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบไม่เรียนรู้ ศึกษาและเผยแพร่ เพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสามารถ
ตัดสินใจแก้ไขปัญหาและเรียนรู้ไปด้วย ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอน
ความรู้ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน การเรียนรู้
มุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจของลูกค้า มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน เช่น บรรยากาศ
ประชาธิปไตย บรรยากาศของการมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม ใช้คณะทำงานจากหลายส่วน มี
วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใสที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะ ผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้
ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีมุมมองในภาพรวมเป็นระบบและให้มีการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผิดพลาดและ
ประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร
จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อการเป็นสุดยอดองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งเรียนรู้ นั้น เป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง
หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต้อง
มีการแบ่งปันเผยแพร่ความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง
Willborn and Cheng (1994: 132) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่ใช่ชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จิวแต่แจ้ว” ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใน

ตำแหน่งที่ขีดหุ่นี้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job description

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งเรียนรู้ จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่การศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ บุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน (Empowerment) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ (Environment Scanning) มีการตรวจสอบ คาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตน ให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research & Development) หรือ C&D (Copy & Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการขรร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้จัดการ ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) ที่มุ่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน ในที่สุด

Pedler, Burgoyne and Boydell (สุภางค์ เมืองแก้ว 2545: 17-18) ได้กล่าวว่าลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยการให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความคิดของแต่ละบุคคลเข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การและเชื่อมโยงความคิดกับการปฏิบัติงาน

2. พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้เรียนรู้จากความคิดของพนักงานและช่วยให้พนักงานเข้าใจและรู้สึกผูกพันกับนโยบายกระบวนการและมาตรการต่างๆ ที่ตนมีส่วนกำหนด

3. จัดระบบการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมายและการติดตามประเมินผลผลการพิจารณาความดีความชอบให้ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อเป็นเป้าหมายและการจูงใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

4. การจัดโครงสร้างขององค์การ ควรเอื้ออำนวยให้คนได้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น ให้คนมีอิสระในการเลือกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ไม่แคบเกินไปจนไม่เห็นถึงความเกี่ยวข้องของกระบวนการในภาพรวม และให้สามารถได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน เป็นต้น และโครงสร้างองค์การก็ควรมีลักษณะแบบราบและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนต่างๆ สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดความรู้ถึงกันและกันและเพื่อให้สามารถปรับแก้กระบวนการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

5. จัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันในองค์การ ให้สะดวก รวดเร็ว ชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ใน

ระหว่างฝ่ายต่างๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศให้สามารถส่งถ่ายข้อมูลความรู้แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

6. จัดระบบการเงินและบัญชี ในลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจผิดพลาดล้มเหลวได้ง่าย และจัดระบบบัญชีที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงผลได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น การจัดระบบศูนย์กำไร (Profit-center) และการคิดต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถติดตามและคำนวณหาอัตราส่วนของผลได้ต่อการลงทุนในแต่ละกิจกรรมได้

7. จัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งอาจมีการให้รางวัลประเภทต่างๆ ตามความต้องการของแต่ละคนแต่ละทีม และมีการให้รางวัลตามเกณฑ์ต่างๆ เช่น รางวัลชนะเลิศ รางวัลผู้มีพัฒนาการดีเด่น รางวัลสำหรับน้องใหม่ รางวัลสำหรับความล้มเหลวที่เป็นบทเรียนที่มีค่าที่สุด

8. อาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับภายนอกองค์กร เป็นแหล่งสืบค้นความรู้ เพื่อที่จะนำเอาความคิด นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ และข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ เข้ามาเผยแพร่และร่วมกันคิดพิจารณาดำเนินการต่อไป

9. ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างส่วนงานและระหว่างองค์กร เช่น ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปดูงาน เยี่ยมเยือน ปรีกษาหารือกันในระหว่างส่วนงานต่างๆ หรือไปยังองค์กรอื่นๆ เช่น ลูกค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น

10. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอก และในสภาพการทำงาน ทั้งในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเรื่องอื่นๆ โดยเน้นให้พนักงานและทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

11. จัดระบบกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันและเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

12. สร้างค่านิยมที่เน้นผลงาน ความสามารถ การเรียนรู้ พัฒนาการและการทำงานร่วมกันเป็นทีมแทนค่านิยมที่เน้นอำนาจ

4.6 แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545: 75-78) กล่าวว่าการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (individual) และระดับองค์กร (organization/department/unit/team) โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ คือ การมีวิสัยทัศน์องค์กรแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรนั้นๆ ได้รับรู้และเข้าใจทิศทาง เกิดการเรียนรู้และเกิดการปฏิบัติจากการเรียนรู้

อันจะส่งผลให้วิสัยทัศน์องค์กรในด้านนั้นๆ เกิดเป็นความจริงขึ้นได้ในที่สุด ทั้งนี้ทุกองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนแรกโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ประกอบด้วย เครื่องมือ อุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้เพื่อการทำงาน และเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และส่วนที่สอง ระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญสนับสนุนกระบวนการในภารกิจใดๆ ให้บรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ระบบการวางแผน, ระบบการให้บริการลูกค้า, ระบบบัญชีและการเงิน เป็นต้น และเมื่อผนวกสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกันในเชิงประสานและส่งต่อศักยภาพต่างๆ ระหว่างกัน

2. การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรมถือเป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคล (individual) ที่อาจจะมองเห็นได้ยากใน 3 ด้านคือ 1) เจตคติและค่านิยม (attitude and values) เป็นท่าทีหรือมุมมอง 2) ทักษะและความสามารถ (skill & competencies) นอกเหนือจากบุคคลจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตแล้ว องค์กรจะมีหน้าที่ช่วยในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น อยู่ตลอดเวลาอีกด้วย 3) ความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กร (sense of ownerships) ความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในภารกิจใดๆ ที่จะมีผลต่อลูกค้า ผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงต่อส่วนร่วม

3. วินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ ในกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นในระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์กรจำเป็นต้องมีการณรงค์ให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวินัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) 5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking)

4. ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องต้องผสมผสานแนวคิดในหลายด้านเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การสร้างบรรยากาศเปิด (openness) ให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสรับทราบถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป 2) ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ (five disciplines) แก่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร 3) ทำการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในระดับองค์กร ด้วยการสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ 4) ทำการพัฒนาตัวผู้นำ (leader) ให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และผู้เรียนรู้ (learner) 5) กำหนด

รูปแบบของการพัฒนาองค์ความรู้ในระดับปัจเจกบุคคลในด้านองค์ความรู้ (knowledge) และ ทักษะ (skills) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเน้นการเรียนรู้ ทั้งที่อยู่ในห้องอบรมและการเรียนรู้ในทีมงานต่างๆ 6) กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และ ทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็น ทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (support) เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลา ที่กำหนด 7) พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (self-managed team) โดยมีการกำหนด เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของทีม ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีระบบการเอื้ออำนาจ (empowerment) ที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจและการบริหารงานในลักษณะ ต่างๆ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยระบบ การให้รางวัลตามสมควร

Senge (1994: 130) กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่า พวกเราทุกคนเป็นนัก เรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่มีเพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียนเพราะเรา เป็นส่วนสำคัญขององค์กรด้วย” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างกว้างไกลเป็นเรื่อง เร่งด่วนอย่างมากในสถานะเช่นนี้ เพราะว่อนาคตไม่ได้เป็นเรื่องของการแข่งขันระดับ โลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับ โลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (learning across borders) องค์กร ทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเหล่านั้นที่ประสบความสำเร็จได้พบว่า มันเกิดประโยชน์อย่างมากมาย และไม่มีใครที่คิดว่า มันง่าย ความลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงไม่ถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงอีกต่อไป ใน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะ โครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบ ที่รวดเร็ว โครงการและนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) กลยุทธ์ ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบ ของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลัง มาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การ แข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การ เรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และมันเป็นสิ่งจำเป็น ที่ขาดไม่ได้เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานใน

องค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมาย ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมใน โครงการทำงานร่วมกันรวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่ง คือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทดลองในองค์กร และควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมี การให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดา ผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กันหรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของบุคลากรนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับ ในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking) การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้แต่ตราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการ

ปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดี และฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชันแนล จำกัด พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชันแนล จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุกๆ ด้านทั้งด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พลวัตแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ (2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส และอายุการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน (3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ทำงานอยู่ในฝ่ายงานพบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุฑารัตน์ วัฒนยากร (2548) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 พบว่าข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เห็นด้วยว่าศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในแต่ละด้านที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและด้านพลวัตการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลและการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

วิโรจน์ พิชิตินิติกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์มาไลน์ จำกัด พบว่า (1) พนักงานของบริษัท ฟาร์มาไลน์ จำกัด เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Michael J. Marquardt เรียงลำดับดังต่อไปนี้ การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตแห่งการเรียนรู้และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ (2) การทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันและหน่วยงาน

ต้นสังกัดที่ต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน

อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณีสำนักงานสาธารณสุขพบว่า (1) การทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (2) ข้าราชการสำนักงานบริหารนี้สาธารณสุขมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูงหมายความว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง หมายความว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับต่ำทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาคือด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

อพาดา สุวรรณโรจน์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า (1) กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันแต่ในตัวแปรอื่นๆ มีการรับรู้ที่แตกต่างกันทั้งการรับรู้ด้านองค์กรและด้านบุคคล ได้แก่ ตัวแปรด้านอายุ อายุงาน การศึกษาและตำแหน่งงาน (2) การรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ด้านองค์กรในองค์ประกอบ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ การสร้างและถ่ายโอนความรู้ การทำงานเป็นทีมและระบบเครือข่ายสูงที่สุด และมีคะแนนเฉลี่ยขององค์กรประกอบด้วยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ต่ำที่สุด ส่วนการรับรู้ด้านการบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีมสูงที่สุด และองค์ประกอบด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำที่สุด (3) ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กรและการรับรู้ด้านบุคคล พบว่าองค์ประกอบทุกด้านของการรับรู้มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ได้ศึกษาเรื่องศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ใน

ระดับมาก และในทุกด้านมากกว่าสภาพที่เป็นจริง โดยเรียงลำดับความคาดหวังรายด้านที่บุคลากร ทั้ง 3 ระดับ ให้ความคาดหวังจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่านและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

พัชรา นูริเทศน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้แห่งตนและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกลุ่ม พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา เอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน/กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มอำนวยการ 3) เปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามกลุ่มที่ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ชีวพร เครือใจวัง (2550) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซิตี้ จังหวัดระยอง พบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรม พลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง ศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อจำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากของทุกวินัย

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานครมีการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก รองลงมา เป็นทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม เป็นอันดับสุดท้าย 2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าในด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้ ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางพัฒนาทีมงาน ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล

ได้แก่ อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีม มีการพัฒนาทีมงาน ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สุนนา บุญหลาย(2550) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 35.43 ปี (\pm ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.39) ร้อยละ 83.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 13.26 ปี (\pm ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.44) ร้อยละ 19 สังกัดงานการพยาบาลศาสตร์ฯ ร้อยละ 83.3 อยู่ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพประจำการ ร้อยละ 74.4 สถานภาพ โสด ร้อยละ 70.9 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการของโรงพยาบาลศิริราช การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชคิดเป็นคะแนนเต็ม 100 พบว่า ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.34 \pm 8.84 ด้านการมีแบบแผนความคิดค่าเฉลี่ยร้อยละ 61.00 \pm 11.75 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 57.94 \pm 8.53 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.39 \pm 10.8 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.47 \pm 9.31 ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่มีผลต่อการรับรู้โดยผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p=0.026$), ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่างกันด้านการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($t = 2.247$, $df = 346$, $P = 0.025$, 95% CI.379, 5.694), ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน <1 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.021$), ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน >30 ปี มีการรับรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน<1, 11-20, 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ($p = 0.037$) การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชพบว่า ตำแหน่ง, สถานภาพสมรส การร่วมเป็นคณะกรรมการ ไม่มีความต่างกัน

สายใจ รัตนพันธ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 16 พบว่า 1) การพัฒนาบุคลากร, การทำงานเป็นทีม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 อยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนาบุคลากร, การทำงานเป็นทีม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 16 ทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับขนาดโรงพยาบาล 10-30 เตียง มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับ

ต่ำ และโรงพยาบาลขนาด 60 เตียง มีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 16 ได้ดีที่สุด ตามลำดับคือ การทำงานเป็นทีม, การพัฒนาบุคลากร, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโรงพยาบาลขนาด 10-30 เตียง โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ได้ร้อยละ 52.8 4) ตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ได้ดีที่สุด ตามลำดับ คือ การประเมินความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร, การติดต่อสื่อสาร, การมีเป้าหมายร่วม, การสร้างบารมี, การดำเนินการพัฒนาบุคลากร, โรงพยาบาลขนาด 10-30, การไว้วางใจและการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ได้ร้อยละ 57

ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือพบว่า 1) ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือมีวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรืออยู่ในระดับมาก 3) วินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือมีความสัมพันธ์กัน 4) วินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านความรอบรู้แห่งตน สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 67.9

จักรกริช อินทพันธุ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาราวิทยาลัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนคาราวิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้คือ ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และ ด้านองค์กร โดยด้านการเรียนรู้ พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ทุกปัจจัย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานมีการเรียนรู้

จากการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ พนักงานได้รับการฝึกสอน การเรียนรู้ด้วยตนเอง หน่วยงานต่าง ๆ มีการประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน พนักงานมีทักษะในการหาสาเหตุของปัญหา พนักงานมีทักษะในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ พนักงานปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งบริษัท พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานต่าง ๆ มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และหน่วยงานต่าง ๆ มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกันในด้านองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ค่านิยมของบริษัท สนับสนุนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในทุกกระดับ บริษัทส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งบริษัท ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ในทุกกระบวนการทำงาน บริษัทสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ หน่วยงานต่าง ๆ มีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน และ บริษัทมีความคล่องตัวในการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทมีระดับชั้นการบริหารที่เหมาะสม บริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่ทีมที่มีการเรียนรู้ และบริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้ด้านบุคลากรพบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ผู้จัดการและพนักงานแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้จัดการมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผู้จัดการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม บริษัทกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และบริษัทมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง ชัฟฟลายเออร์มีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับบริษัท และพันธมิตรทางธุรกิจมีการเรียนรู้ร่วมกับทางบริษัทด้านความรู้ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทผลักดันให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์บริษัทเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นบริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายในบริษัท พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของบริษัท บริษัทมีกลยุทธ์ในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งบริษัท บริษัทมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้ บริษัทมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานเทียบกับคู่แข่ง ข้อมูลความรู้ในบริษัทถูกจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่พนักงานสามารถ

เข้าสู่ระบบได้ง่าย และ บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายนอกบริษัท ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ บริษัทมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน ในด้านเทคโนโลยีพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ได้แก่ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ บริษัทใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ บริษัทมีระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ บริษัทมีแบบระบบสนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ บริษัทมีระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ บริษัทปรับระบบในการเรียนรู้ตามความต้องการของพนักงาน และ บริษัทมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม

สกานต์ ใจจันทร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานสืบสวน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.10 ตำแหน่งของหัวหน้างานเป็นสารวัตรสืบสวนคิดเป็นร้อยละ 46.40 และด้านการรู้จักองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 49.20 ด้านความรู้ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับ เข้าใจปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 61.57 ด้านความรู้ที่ศึกษาโดยรวมมีความเห็นด้วยต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และด้านพฤติกรรมโดยรวมมีพฤติกรรมตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ญาณิศา ปานเกษม (2548) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) การปฏิบัติตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.49$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ($X = 3.64$) อยู่ในระดับมาก ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ด้านสามารถเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ ($X = 3.48$) ด้านสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ ($X = 3.44$) ส่วนด้านนิสัยรักการอ่านและค้นคว้าหาความรู้ ($X = 3.41$) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.33$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ พลวัตการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงานและองค์กร ($X = 3.45$) ด้านการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล ผู้จัดการ พนักงาน ซัพพลายเออร์และชุมชน ($X = 3.36$) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง ($X = 3.36$) การจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ($X = 3.26$) และการใช้เทคโนโลยี

ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ($X = 3.20$) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กันระดับ (r) .615 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก 4) ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับความถี่และค่าร้อยละ (1) ควรจัดการอบรมและพัฒนาด้านความรู้ทักษะในเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในสายงานและนอกสายงานให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (2) ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีความพร้อมในทุกด้าน (3) ควรมีการนำผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนาให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (4) ควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการแนะนำแหล่งการเรียนรู้ การจัดทำคู่มือใหม่ การพัฒนาสื่อการสอน สื่อการอ่าน ให้มีหนังสือที่มีความหลากหลายและมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครมีการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นที่สนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับสุดท้าย 2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าในด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีมมีการพัฒนาทีมงาน ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานบริษัท อีคาร์ เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาผู้ทำการวิจัย จะทำการให้คะแนนของคำตอบในแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัท อีคาร์ เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งหมด 52 คน ซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานแยกตามระดับงาน

ระดับงาน	จำนวนคน
ผู้บริหารระดับสูง	3
ผู้บริหารระดับกลาง	7
ผู้บริหารระดับต้น	6
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	36
รวม	52

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ สัมภาษณ์ผู้บริหารและกรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท อีคาริ เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด 79 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายปิดประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารและแจกแบบสอบถามด้วยตนเองที่ บริษัท อีคาริ เทคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ใช้เป็นประชากรในการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS หาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการตรวจนับคะแนนแล้วนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามไปหาค่าเฉลี่ยประชากร และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับแปลผลตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

<u>ค่าเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
4.50 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.50 – 4.49	เห็นด้วย
2.50 – 3.49	ไม่แน่ใจ
1.50 – 2.49	ไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.49	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีการสังเคราะห์หรือสรุปความแล้วนำมาแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท อีคาร์ เทคดิ่ง(ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและส่งแบบสอบถามไปยังทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคม (Statistical Package for the Social Sciences for windows: SPSS) และจัดเรียงลำดับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากร

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน วิเคราะห์ โดยการจำแนกความถี่และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	52	100
หญิง	24	46.2
ชาย	28	53.8
สถานภาพ	52	100
โสด	29	55.8
สมรส	21	40.4
หม้าย, หย่า, แยกกันอยู่	2	3.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	52	100
ต่ำกว่า 20 ปี	1	1.9
20-29 ปี	30	57.7
30-39 ปี	9	17.3
40-49 ปี	7	13.5
50 ปีขึ้นไป	5	9.6
ระดับการศึกษา	52	100
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	73.1
ปริญญาตรี	13	25
สูงกว่าปริญญาตรี	1	1.9
อายุงาน	52	100
น้อยกว่า 1 ปี	13	25
1-3 ปี	18	34.6
4-6 ปี	10	19.2
6 ปีขึ้นไป	11	21.2
ตำแหน่งงาน	52	100
ผู้บริหารระดับสูง	3	5.8
ผู้บริหารระดับกลาง	7	13.5
ผู้บริหารระดับต้น	6	11.5
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	36	69.2

จากตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 52 คน รายละเอียดดังนี้
 เพศ พบว่า เป็นเพศหญิง 24 คน ร้อยละ 46.2 เพศชาย 28 คน ร้อยละ 53.8

สถานภาพ พบว่า โสดจำนวน 29 คน ร้อยละ 55.8 สมรสจำนวน 21 คน ร้อยละ 40.4

หม้าย, หย่า, แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน ร้อยละ 3.8

อายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 20 ปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 อายุ 20-29 ปี จำนวน 30 คน ร้อยละ 57.7 อายุ 30-39 ปี จำนวน 9 คน ร้อยละ 17.3 อายุ 40 - 49 ปี จำนวน 7 คน ร้อยละ 13.5 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ร้อยละ 9.6

ระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 38 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 ปริญญาตรี จำนวน 13 คน ร้อยละ 25 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.9

อายุงาน พบว่า อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 13 คน ร้อยละ 25 อายุงาน 1 - 3 ปี จำนวน 18 คน ร้อยละ 34.6 อายุงาน 4 - 6 ปี จำนวน 10 คน ร้อยละ 19.2 อายุงาน 6 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน ร้อยละ 21.2

ตำแหน่งงาน พบว่า เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน ร้อยละ 5.8 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 7 คน ร้อยละ 13.5 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 6 คน ร้อยละ 11.5 บุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 36 คน ร้อยละ 69.2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการตรวจนับคะแนนแล้วนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามไปหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับความคิดเห็นเบื้องต้น

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ความคิดเห็นเบื้องต้น	3.87	0.67	เห็นด้วย
1. การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในองค์กร	3.67	1.06	เห็นด้วย
2. การจัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบในการผลักดัน การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้	3.73	0.79	เห็นด้วย
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์กับท่าน	4.02	0.75	เห็นด้วย
4. การนำองค์กรการเรียนรู้เข้ามามีส่วนช่วยพัฒนา ศักยภาพของท่านมากขึ้น	4.04	0.79	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับความคิดเห็นเบื้องต้นของพนักงานและผู้บริหารอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ย 3.87 ในรายละเอียดของความคิดเห็นเบื้องต้นพบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.04 คือ การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามามีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพของท่านมากขึ้น รองลงมาค่าเฉลี่ย 4.02 คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์กับท่าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้มีค่าเฉลี่ย 3.67

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.89	0.52	เห็นด้วย
การมีแบบแผนความคิด	3.82	0.57	เห็นด้วย
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.89	0.58	เห็นด้วย
การเรียนรู้เป็นทีม	4.01	0.48	เห็นด้วย
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.84	0.49	เห็นด้วย
รวม	3.89	0.07	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยทั้ง 5 ประการ ได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น ผลการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท อีคาริ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารและพนักงานบริษัท อีคาริ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการเรียนรู้เป็นทีม ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และการมีวิสัยทัศน์ร่วมค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.89 และด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.82

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการแสดงรายละเอียดแต่ละด้าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.89	0.52	เห็นด้วย
5. บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม สม่ำเสมอ	4.08	0.81	เห็นด้วย
6. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	3.96	0.63	เห็นด้วย
7. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานใน หน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.68	เห็นด้วย
8. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับ เพื่อนร่วมงานตลอดเวลา	3.81	0.72	เห็นด้วย
9. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของ หน่วยงานและงานในหน้าที่	4.12	0.73	เห็นด้วย
10. ท่านสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่เรียนรู้มาใช้กับการ ทำงานจริง	3.96	0.77	เห็นด้วย
11. ท่านมีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้ในด้านอื่นและ พัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.96	0.68	เห็นด้วย
12. ท่านตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองเสมอ	4.08	0.59	เห็นด้วย
13. ท่านได้จัดทำสรุปและรายงานผลการอบรมให้ผู้บริหาร ทราบทุกครั้ง	3.69	0.76	เห็นด้วย
14. ท่านมีโอกาสนทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลังการ ฝึกอบรม	3.73	0.72	เห็นด้วย
15. ท่านได้รับการกระตุ้นและแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้จาก องค์กร	3.77	0.76	เห็นด้วย
16. ท่านได้รับแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาความรู้	3.87	0.79	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
17. องค์กรมีการสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการติดตั้งเครื่องอุปกรณ์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์	3.75	1.08	เห็นด้วย
18. บริษัทมีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์การเรียนรู้ ห้องประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	3.73	0.91	เห็นด้วย
การมีแบบแผนความคิด	3.82	0.57	เห็นด้วย
19. ท่านมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสถานะแวดล้อม	3.63	0.69	เห็นด้วย
20. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด	3.71	0.78	เห็นด้วย
21. ท่านสามารถคิดแยกแยะสิ่งที่เป็นนามธรรมและนำเสนอรูปธรรมการกระทำได้	3.73	0.74	เห็นด้วย
22. ท่านสามารถแบ่งความคิดเชิงความเชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติจริงได้	3.81	0.77	เห็นด้วย
23. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดได้หลากหลายมุมมอง	3.79	0.78	เห็นด้วย
24. ท่านเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ	4.15	0.67	เห็นด้วย
25. หากเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านพยายามตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ	4.13	0.60	เห็นด้วย
26. ท่านให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นอย่างทัดเทียมกับงานของท่าน	3.83	0.88	เห็นด้วย
27. ท่านมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เช่น ทักษะการวางแผนงาน	3.83	0.76	เห็นด้วย
28. ท่านคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบความคิดด้านต่างๆ ได้	3.85	0.78	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
29. ท่านมีแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงาน	3.79	0.72	เห็นด้วย
30. ท่านมีการบูรณาการทางความคิดในงานของตนที่รอบคอบ	3.71	0.78	เห็นด้วย
31. ท่านมีการค้นคว้าและเพิ่มเติมหลักแนวคิดใหม่ๆ	3.88	0.73	เห็นด้วย
32. มีระบบความคิดเชิงปัจจัยนำเข้ากระบวนการและปัจจัยนำออกที่ชัดเจน	3.67	0.76	เห็นด้วย
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.89	0.58	เห็นด้วย
33. ท่านมีการตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน	4.13	0.74	เห็นด้วย
34. ท่านสามารถระบุวิสัยทัศน์ของตนและองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรได้	3.85	0.85	เห็นด้วย
35. ท่านสามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนปฏิบัติจริงได้	3.63	0.79	เห็นด้วย
36. ท่านสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้	3.73	0.66	เห็นด้วย
37. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างชัดเจน	3.79	0.80	เห็นด้วย
38. ท่านมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.90	0.75	เห็นด้วย
39. ท่านตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริง	4.04	0.66	เห็นด้วย
40. ท่านตระหนักถึงผลกระทบต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมหากปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน	4.02	0.67	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
การเรียนรู้เป็นทีม	4.01	0.48	เห็นด้วย
41. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง	4.17	0.68	เห็นด้วย
42. ท่านเป็นสมาชิกในทีมของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งใน องค์กร	4.08	0.65	เห็นด้วย
43. ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนา ต่างๆ ของทีม	3.98	0.70	เห็นด้วย
44. ท่านได้รับงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกใน การร่วมคิดร่วมทำเป็นทีม	3.62	0.97	เห็นด้วย
45. มีการเรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกันในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	3.90	0.57	เห็นด้วย
46. ได้รับการประเมินความก้าวหน้าในสายงานโดยมีการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.90	0.69	เห็นด้วย
47. ท่านเข้าร่วมประชุม อภิปราย และให้ความสำคัญกับ ความร่วมมือในหน่วยงานเพื่อรวมพลังการเรียนรู้เป็นทีม	4.04	0.59	เห็นด้วย
48. ท่านรู้สึกเป็นหนึ่งและยินดีรับผิดชอบพร้อมทั้งเต็มใจ ร่วมชะตากรรมในทีมงานของตน	4.08	0.65	เห็นด้วย
49. ท่านสามารถเปิดใจและแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงโดยไม่ หวาดระแวงกับผลกระทบ	4.04	0.74	เห็นด้วย
50. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อน ของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากการเรียนรู้และ การทำงานเป็นทีม	3.98	0.73	เห็นด้วย
51. ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนา องค์กร	4.33	0.65	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	0.49	เห็นด้วย
52. ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเป็นประจำ	3.96	0.77	เห็นด้วย
53. ท่านมีการวางแผนของทีมงานโดยอิงกับเป้าหมายและ แผนของหน่วยงานเสมอ	3.83	0.62	เห็นด้วย
54. ท่านศึกษาข้อมูลเพียงพอขณะวางแผน โดยคำนึงถึงปัจจัย ต่างๆ เช่น วัสดุดิบ คน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อการ จัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.83	0.76	เห็นด้วย
55. ท่านตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนงานโครงการต่างๆ	3.92	0.76	เห็นด้วย
56. ท่านสามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็น อย่างดี	3.98	0.58	เห็นด้วย
57. บุคลากรในบริษัทมีการทบทวนและตรวจสอบแนวคิด ของตนจากแหล่งภูมิปัญญาที่เชื่อถือได้	3.67	0.81	เห็นด้วย
58. องค์กรของท่านมีการเปิดช่องให้กับแนวคิดแบบใหม่	3.79	0.98	เห็นด้วย
59. บุคลากรให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน	4.04	0.63	เห็นด้วย
60. มีแนวคิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุด ของหน่วยงานถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร	3.83	0.86	เห็นด้วย
61. ท่านสามารถคิดผสมผสานระหว่างนโยบายและแผนงาน ได้ดี	3.81	0.74	เห็นด้วย
62. มีการศึกษาข้อมูลร่วมกันจากแผนกต่างๆเพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย	3.79	0.82	เห็นด้วย
63. มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาวะการณ์ ปัจจุบัน	3.81	0.66	เห็นด้วย
64. มีการประมวลข้อมูลปัจจัยภายนอก ภายในเพื่อกำหนด เป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้อง	3.65	0.71	เห็นด้วย
65. ให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน	3.87	0.86	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น ผลการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นเบื้องต้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.89 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.12 คือ คิดว่าการเรียนรู้ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่ รองลงมา มีค่าเฉลี่ย 4.08 มีสองข้อด้วยกัน คือ บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอและ ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองเสมอ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.73 มีสองข้อด้วยกัน คือ มีโอกาสทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลังการฝึกอบรมและบริษัทมีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์การเรียนรู้ ห้องประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมคือ 3.82 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 คือ เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อร่วมงานเสมอ รองลงมา มีค่าเฉลี่ย 4.13 คือ หากเกิดปัญหาในการทำงาน พยายามตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.63 คือ มีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสถานะแวดล้อม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยรวมคือ 3.89 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 คือ มีการตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน รองลงมา มีค่าเฉลี่ย 4.04 คือ ตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.63 คือ สามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนการปฏิบัติจริงได้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยรวม 4.01 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.33 คือ มองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร รองลงมา มีค่าเฉลี่ย 4.17 คือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.62 คือ ได้รับงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการร่วมคิดร่วมทำเป็นทีม

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยรวม 3.84 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.04 คือ บุคลากรให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน รองลงมา มีค่าเฉลี่ย 3.98 คือ สามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.65 คือ มีการประมวลข้อมูลปัจจัยภายนอก ภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้อง

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แยกตามตำแหน่งงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน							
	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น		บุคลากรระดับปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.81	0.22	4.09	0.51	3.82	0.55	3.78	0.46
การมีแบบแผนความคิด	4.86	0.12	4.28	0.43	3.70	0.30	3.67	0.52
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.96	0.07	4.38	0.51	3.71	0.33	3.73	0.50
การเรียนรู้เป็นทีม	4.91	0.16	4.36	0.28	3.98	0.37	3.87	0.44
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.90	0.16	3.88	0.60	3.61	0.45	3.88	0.72
เฉลี่ยรวม	4.89	0.06	4.20	0.21	3.76	0.14	3.79	0.09
ความหมาย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		เห็นด้วย		เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ แยกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.96 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมามีค่าเฉลี่ย 4.90 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 4.81 คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผู้บริหารระดับกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.38 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมามีค่าเฉลี่ย 4.36 คือ การเรียนรู้เป็นทีม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.88 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารระดับต้น มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.98 คือ การเรียนรู้เป็นทีม รองลงมามีค่าเฉลี่ย 3.82 คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.88 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ

บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.88 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ

รองลงมามีค่าเฉลี่ย 3.87 คือ การเรียนรู้เป็นทีม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.67 คือ การมีแบบแผนความคิด

เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 4.90 ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน คือ 3.88 ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.61 เนื่องจากการบริหารงานในองค์กรส่วนใหญ่การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีโอกาสดูได้เรียนรู้รายละเอียดความเกี่ยวข้องกันของงานระหว่างหน่วยงานน้อยจึงมีความเข้าใจการทำงานเชิงระบบน้อย ในขณะที่บุคลากรระดับปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติงานเองซึ่งต้องปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ มากกว่าผู้บริหารระดับต้นดังนั้น บริษัทควรส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นมีโอกาสดูงานในเชิงระบบหรือภาพรวมของบริษัทมากขึ้น

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แยกตามระดับการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.74	0.46	4.24	0.44	5.00	0.00
การมีแบบแผนความคิด	3.70	0.54	4.09	0.50	5.00	0.00
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.76	0.50	4.18	0.62	5.00	0.00
การเรียนรู้เป็นทีม	3.89	0.43	4.27	0.47	5.00	0.00
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.76	0.41	3.98	0.60	5.00	0.00
เฉลี่ยรวม	3.77	0.07	4.15	0.12	5.00	0.00
ความหมาย	เห็นด้วย		เห็นด้วย		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ แยกตามระดับการศึกษา ดังนี้

ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.89 คือ การเรียนรู้เป็นทีม รองลงมาคือค่าเฉลี่ย 3.76 มีสองด้านเท่ากัน คือ การคิดอย่างเป็นระบบและการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.70 คือ การมีแบบแผนความคิด

ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.27 คือ การเรียนรู้เป็นทีม รองลงมาคือค่าเฉลี่ย 4.24 คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.98 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ

ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 5.00

เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นมีระดับความคิดเห็นที่สูงขึ้นด้วย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีการสังเคราะห์หรือสรุปความแล้วนำมาแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมและ ปัญหา อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม	ความถี่	ร้อยละ
- จัดให้มีการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	27	51.92
- เพิ่มเครื่องมือ/อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเอกสารข้อมูลต่างๆ	8	15.38
- วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	5	9.62
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเป็นมากขึ้น	17	32.69
- สร้างทีมงานในการทำงานภายในองค์กร	24	46.15
- จัดให้มีการไปดูงานในบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ	5	9.62

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่	ร้อยละ
- ช่องทางและเวลาในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ	17	32.69
- พื้นฐานการศึกษาของบุคลากร	15	28.85
- อายุของบุคลากร	12	23.08
- ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคลากรภายใน	17	32.69
- ขาดการนำแบบแผนความคิดเข้ามาใช้อย่างจริงจัง	10	19.23
- ขาดการประสานงานระหว่างการทำงาน	22	42.31
- ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการทำงานเป็นทีม	13	25

จากตารางที่ 4.7 สามารถแบ่งข้อมูลได้ 2 ประเภท คือ ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม และปัญหา อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม พบว่ามีความคิดเห็นว่าการจัดให้มีการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 51.92 รองลงมา คือ ควรสร้างทีมงานในการทำงานภายในองค์กร จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 ประเภทที่ 2 พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ขาดการประสานงานระหว่างการทำงาน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 42.31 รองลงมา คือ ช่องทางและเวลาในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคลากรภายใน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

พนักงานบริษัท อีคาร์ เทรดิง(ประเทศไทย) จำกัด มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนการพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การแบ่งปันความรู้ สร้างให้องค์กรเกิดบรรยากาศของการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่จัดรูปแบบการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อิการิ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรค

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท อิการิ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อิการิ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัท อิการิ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง จำนวนทั้งหมด 52 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ สัมภาษณ์ผู้บริหารและกรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจระดับความคิดเห็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท อิการิ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด 65 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายปิด ประเภทมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---------|----------------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับ
ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถาม
ที่ใช้ในแบบสอบถามแบบปลายเปิดจำนวน 11 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยสัมภาษณ์
ผู้บริหารและแจกแบบสอบถามให้พนักงาน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคม (Statistical Package for the Social
Sciences for windows) สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยประชากรและส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการวิจัย

**1.3.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นผู้บริหารและพนักงานบริษัท อีคาร์ที เทคดิง
(ประเทศไทย) จำกัด ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** สรุปเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นเบื้องต้น

พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ย คือ
3.87 โดยการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในบริษัทมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
มากขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.04 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ด้านความคิดเห็น
เบื้องต้นกับตำแหน่งงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.75 อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหาร
ระดับกลางค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ย 3.58 อยู่ในระดับเห็นด้วย
บุคลากรระดับปฏิบัติการค่าเฉลี่ย 3.81 อยู่ในระดับเห็นด้วย

2) วินัย 5 ประการ

(1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยคือ 3.89 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.12 คือ คิดว่าการเรียนรู้ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของ
หน่วยงานและงานในหน้าที่ เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.81
อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 4.09 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับ
ต้นมีค่าเฉลี่ย 3.82 อยู่ในระดับเห็นด้วย และบุคลากรปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.78 อยู่ในระดับเห็นด้วย

(2) *การมีแบบแผนความคิด* พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ย คือ 3.82 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 คือ เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเสมอ เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.86 อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 4.28 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ย 3.70 อยู่ในระดับเห็นด้วย และบุคลากรปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.67 อยู่ในระดับเห็นด้วย

(3) *การมีวิสัยทัศน์ร่วม* พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ยคือ 3.89 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 คือ มีการตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.96 อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 4.38 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ย 3.71 อยู่ในระดับเห็นด้วย และบุคลากรปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.73 อยู่ในระดับเห็นด้วย

(4) *การเรียนรู้เป็นทีม* พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ยคือ 4.01 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.33 คือ มองเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.91 อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 4.36 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ย 3.98 อยู่ในระดับเห็นด้วย และบุคลากรปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.87 อยู่ในระดับเห็นด้วย

(5) *การคิดอย่างเป็นระบบ* พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ยคือ 3.85 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.04 คือ สามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับเห็นด้วยที่สุด ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ย 3.88 อยู่ในระดับเห็นด้วย ผู้บริหารระดับต้นมีค่าเฉลี่ย 3.61 อยู่ในระดับเห็นด้วย และบุคลากรปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ย 3.88 อยู่ในระดับเห็นด้วย

1.3.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สำหรับศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้

พบว่า (1) องค์กรควรมีการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมทั้งมีการจัดไปดูงานนอกสถานที่ (2) เปิดโอกาสและช่องทางการแสดงความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น (3) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร โดยอาจจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายและมีการประเมินผลงาน โดยนำเรื่องการทำงานเป็นทีมเข้าไปใช้ (4) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานได้เกิดความคิดริเริ่มและมีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (5) ควรมีการสนับสนุนสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและบริษัท

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ ดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย แยกย่อยตามวินัย 5 ประการ ดังนี้

2.1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากบุคลากรในบริษัท อิการิ เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ตระหนักดีว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองทำให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและช่วยพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาวะปัจจุบัน อีกทั้งบริษัทมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอมีการจัดอบรมให้บุคลากร อีกทั้งบริษัทยังสนับสนุนให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ จัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ หนังสือ เอกสารต่างๆ มีการจัดมุมหนังสือเพื่อส่งเสริมการอ่านแก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชีวพร เครือใจวัง (2550) ที่ศึกษาเรื่องศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยองพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพด้านความรู้แห่งตนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากมีการนำระบบคุณภาพเข้ามาใช้ในองค์กรทำให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้มีการพัฒนารูปแบบ วิธีการและเทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาแบบแผนความคิดอยู่เสมอซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่านอยู่ในระดับมาก

2.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากบริษัทจัดให้มีการประชุมประจำทุกเดือน ซึ่งผู้บริหารจะแจ้งเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานของบริษัทให้กับบุคลากรทราบ และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรว่าการที่บริษัทจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงานที่จะทำให้เป้าหมายของบริษัทเป็นจริง นอกจากนี้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน มีการตระหนักถึงประสิทธิผล

และประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริง ตระหนักถึงผลกระทบต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมหากปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน และบุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายใจ รัตนพันธ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขต 16 พบว่าการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง

2.1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากบุคลากรในบริษัทเล็งเห็นว่า การเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมสมอง, เป็นสมาชิกในทีมของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กร อีกทั้งรู้สึกเป็นหนึ่งและยินดีรับผิดชอบพร้อมกันเต็มใจร่วมชะตากรรมในทีมงานของตน กล้าเปิดใจแสดงความรู้สึที่เป็นจริงโดยไม่กลัวระแวงกับผลกระทบ ได้เข้าร่วมประชุม อภิปรายและให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน เพื่อรวมพลังการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ที่ศึกษาเรื่องศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่าสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก

2.1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เนื่องจากบริษัท อีคาร์ เทคดิง (ประเทศไทย) จำกัดมีการนำระบบคุณภาพ เช่น GMP, ISO 9001: 2008 เข้ามาใช้ในองค์กรทำให้ต้องมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้ามีการตั้งเป้าหมาย ต้องมีข้อมูลสนับสนุนในการวางแผน รวมทั้งต้องทำการสรุปข้อมูลในการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก

2.2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท อีคาร์ เทคดิง (ประเทศไทย) จำกัดเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบกับตำแหน่งงาน และระดับการศึกษา

2.2.1 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท อีคาร์ เทคดิง (ประเทศไทย) จำกัดเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเทียบกับตำแหน่งงาน พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง, ระดับต้นและบุคลากร

ระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยคะแนนเฉลี่ยลดหลั่นกันตามระดับของตำแหน่งงานยกเว้นผู้บริหารระดับต้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารระดับต้นต่ำ คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นคำนึงถึงเฉพาะในส่วนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นหลักยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบส่วนรวมไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสกานต์ ใจจันทร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นมีระดับความคิดเห็นต่ำลง

2.2.1 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท อิการิ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเทียบกับระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะมีระดับความคิดเห็นสูงขึ้น โดยที่ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ในขณะที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความเห็นว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสภาพการทำงานที่จะทำให้องค์กรก้าวหน้าซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ที่ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่าระดับการศึกษาไม่มีผลกับระดับความคิดเห็น

2.3 ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมและ ปัญหา อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมคือ ให้มีการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ สร้างทีมงานในการทำงานภายในองค์กร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเป็นมากขึ้น เพิ่มเครื่องมือ/อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเอกสารข้อมูลต่างๆ จัดให้มีการไปดูงาน ในบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ และวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปานฉิชา บุญเกษม (2548) เพราะแนะนำให้มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องเหมือนกัน ปัญหาและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ขาดการประสานงานระหว่างการทำงาน ช่องทางและเวลาในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคลากรภายในและพื้นฐานการศึกษาของบุคลากร ซึ่งองค์กรควรนำปัญหาเหล่านี้ไปทำการแก้ไขเพื่อให้มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งไม่สอดคล้องกับเปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านดำน (2543) ที่กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีดังนี้ 1) สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร 2) สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร 3) ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาก็สาเหตุที่แท้จริง 4) ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป 5) ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้

มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน 6) มีผู้บริหาร ที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป 7) ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป แต่สอดคล้องกับบัญญัติแห่งจิต เจอนันท์ (2544) กล่าวว่าอุปสรรคในการเรียนรู้ขององค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) กระบวนทัศน์หรือ paradigm ในภาษาอังกฤษหมายถึง กรอบอ้างอิงในการรับรู้ เข้าใจ และแปรสภาพแวดล้อมของบุคคล ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดความคิดและการแสดงออกของเขา โดยแต่ละบุคคลถูกหล่อหลอมให้มีความคิดและมุมมองต่อสังคมที่แตกต่างกัน กระบวนทัศน์เกี่ยวกับงานเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคคลทำความเข้าใจระบบงานของเขา โดยเฉพาะประสบการณ์ของการทำงานในอดีตที่ทำให้เขาเกิดความเคยชินจนมองไม่เห็นความบกพร่องของปัญหาและความสำคัญที่เขาต้องปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งทำให้บุคคลไม่พยายามเปิดใจยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) ความพร้อมของสมาชิก ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์การถ้าเราไม่สามารถสรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรได้ ก็เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสร้างศักยภาพและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นความพร้อมทั้งในด้านความสามารถ และจิตใจของบุคลากรในการเรียนรู้และเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้้องค์การพยายามฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยเทคนิคและวิธีการใด หรือด้วยงบประมาณมากเท่าใดก็ตาม ถ้าบุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติก็จะเกิดการสูญเปล่าในการลงทุนหรือบางครั้งบุคคลอาจจะเรียนรู้เฉพาะตนเองแต่ไม่ได้สร้างการเรียนรู้ให้เป็นระบบขององค์กร 3) ความเชื่อใจเป็นปัจจัยสำคัญแนวทางนั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องไม่ต้องเปลี่ยนทุก 6 เดือน หรือ 1 ปีนอกจากนี้ความมั่นคงในอาชีพที่ได้รายได้และการจ้างงานยังเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา เนื่องจากบุคลากรหลายท่านเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจทำให้เขาสูญเสียความมั่นคงทางเศรษฐกิจและทางสังคม โดยเจตนาช่วงเวลานี้เศรษฐกิจของประเทศมีปัญหาทำให้ความเชื่อมั่นระหว่างพนักงานและองค์กรลดต่ำลง 4) การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิก โดยเฉพาะการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดแรงต้านทานได้หลายรูปแบบ โดยเฉพาะแรงต้านทานที่เกิดจากความไม่รู้และไม่เข้าใจสถานการณ์และแรงต้านทาน เนื่องจากเกรงว่าต้องสูญเสียผลประโยชน์ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกัน และเปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องทั่วไป 5) ความสำเร็จในอดีต ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ดีและสำคัญส่งเสริมให้สมาชิกมีค่านิยมในความสำเร็จของตนเองและองค์กรแต่ความชื่นชมและความเชื่อมั่นกันความสำเร็จที่มีมากเกินไป ก็เป็นอันตรายต่อการพัฒนาตนเองและการสร้างความสำเร็จที่มากขึ้นในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะตามวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ดังนี้

3.1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ของบริษัท อีคาริ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก แต่ยังมีบางข้อที่ควรปรับปรุงให้มีคะแนนเพิ่มขึ้น โดยผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า องค์กรควรมีการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมทั้งมีการจัดไปดูงานนอกสถานที่ และกำหนดให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้จัดทำสรุปและรายงานผลการอบรมเสนอแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีโอกาสทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลังการฝึกอบรม และบริษัทควรจัดให้มีสถานที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน จัดให้มีโอกาสในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

3.1.2 การมีแบบแผนความคิด จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดของบริษัท อีคาริ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก แต่ด้านนี้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในวินัย 5 ประการ โดยพบว่าบุคลากรในบริษัทขาดการประยุกต์รูปแบบความคิดให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม, ระบบความคิดที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้ากระบวนการและปัจจัยนำออกที่ชัดเจน, การวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิดและการบูรณาการทางความคิดในงานของตนที่รอบด้าน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัทควรมีการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องเหล่านี้ให้กับพนักงานเพื่อให้บุคลากรมีแบบแผนความคิดมากขึ้นเพราะการมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในบริษัท โดยเป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดนั้นไม่ต้องการให้ทุกคนมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคล

3.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบริษัท อีคาริ เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าหัวข้อที่บริษัทควรปรับปรุง คือ การแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนการปฏิบัติจริง รวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทควรมีการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางในการกำหนดพันธกิจและแผนการปฏิบัติ เพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ทั้งของตนเองและองค์กร บริษัทสามารถสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรได้จะทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตของบริษัทที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำให้เกิดขึ้น

3.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของบริษัท อีคาริ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ผู้วิจัยมีความเป็นเห็นว่าการปรับปรุงคือบริษัทควรจัดงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการร่วมคิดร่วมทำเป็นทีม ให้แก่ทีมหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของทีม เป็นสิ่งที่กำหนดได้ถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นเพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

3.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมของบริษัท อีคาริ เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก ซึ่งหัวข้อที่บริษัทควรปรับปรุง ได้แก่ การประมวลข้อมูลปัจจัยภายนอก ภายใน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้อง บุคลากรในบริษัทมีการทบทวนและตรวจสอบแนวคิดของตนจากแหล่งภูมิปัญญาที่เชื่อถือได้ มีการเปิดช่องให้กับแนวคิดแบบใหม่, สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน, มีการศึกษาข้อมูลร่วมกันจากแผนกต่างๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย, ทำให้บุคลากรสามารถผสมผสานนโยบายและแผนงาน, สร้างแนวคิดการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยการคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและเป็นสิ่งที่นำพาองค์กรให้ก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นเพราะการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ จะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่อง และแนวคิดจะเป็นแบบองค์รวม ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการมองที่เป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้ชัดเจน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการประเมินผลหลังจากการที่ได้มีการนำเอาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในบริษัทอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริษัท

3.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.3 ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.4 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กันยา สุวรรณแสง (2542) *จิตวิทยาทั่วไป* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร อักษรพิทยา
- กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) "ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ" การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- แก้วกล้า มีชัยโย (2552) *ทฤษฎีการเรียนรู้* สาระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 26 สิงหาคม 2552 จาก http://www.tumcivil.com/engfanatic/board/gen.php?topic_id=1347&hit=1
- จักรกริช อินทพันธุ์ (2551) "สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนดาราวิทยาลัย" การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จุฑารัตน์ วัฒนายากร (2548) "การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7" รายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชีวพร เครือใจวัง (2550) "ศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง" วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ญานิดา ปานเกษม (2548) "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ดวงเดือน พันธุมาวิน (2542) "ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล" พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545) *วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- ตติยา ม่วงมิ่งสุข, เรือเอกหญิง (2550) "การศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ"
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) "ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านค่าน (2543) "องค์กรแห่งการเรียนรู้" *วารสารการศึกษาพยาบาล* 10,3: 13-17
- พรณี ช. เจนจิตร (2528) *จิตวิทยาการเรียนการสอน* กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์
- พัชรา นุรีเทศน์ (2549) "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3"
วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิจิตร อาวะกุล (2537) *การฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วีรวิฐ มาฆะศิริรานนท์ (2545) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- _____. (2549) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี
บริษัท ฟาร์มาไลน์ จำกัด" รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) "การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท แซทเทิลไลท์
มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด" รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สกานต์ ใจจันทร์ (2548) "ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่ง
การเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่"
การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- สายใจ รัตนพันธ์ (2549) "ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขต 16" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติ เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2548
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี (2540) การสัมมนา เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 8 โรงแรม ดิแอมเมอรัลด์ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- สุนา บุญหลาย (2550) "การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ศิริราช" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการสังคม และการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) "การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้" ค้นคืนวันที่ 26 พฤศจิกายน 2552 จาก <http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc>
- สุภางค์ เมืองแก้ว (2545) "การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ" วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) "ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต การศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ฯ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- อนงค์นาถ บุญยั้ง (2548) "การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ" รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อพาดา สุวรรณโรจน์ (2548) "การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้" วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- อักษร สวัสดิ์ (2542) "ความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย: กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร" ภาคนิพนธ์
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Gavin, P.A. (1993). "Building a learning organization." *Harvard Business Review*. 71, 78-91
- Marquardt&Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWN
- Nonaka, Kujiro and Takeuchi, Hirotaka. (2000). Classic work: Theory of Organizational
Knowledge Creation. In Morey, D., Mabury, M.T. and Thuraisingham, B.M.
Knowledge Management: Classic and Contemporary work. Mass: The MIT Press
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: Theart and Practice of the Learning Organizaion*.
New York: Doubleday

ภาคผนวก

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพ

- โสด สมรส หม้าย, หย่า, แยกกันอยู่

5. อายุงาน (ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร)

- น้อยกว่า 1 ปี 1 – 3 ปี
- 4 – 6 ปี 6 ปี ขึ้นไป

6. ตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน

- ผู้บริหารระดับสูง กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ
- ผู้จัดการโรงงาน
- ผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
- หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
- บุคลากรระดับปฏิบัติการ พนักงานสำนักงาน
- พนักงานปฏิบัติการ(PD/WH/QA/EN)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรุณาอ่านข้อความด้านซ้ายมือ และพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อ ท่านมีความเห็นอยู่ในระดับใด จากนั้นทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางด้านขวามือเพียงช่องเดียว โดยมีระดับคะแนนดังนี้

- | | | |
|---------|---------|----------------------|
| 1 คะแนน | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 คะแนน | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 3 คะแนน | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 4 คะแนน | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 5 คะแนน | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
ความคิดเห็นเบื้องต้น					
1. บริษัท ได้มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในบริษัท					
2. บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบในการผลักดันการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้					
3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์กับท่าน					
4. การนำแนวคิดองค์กรการเรียนรู้เข้ามาใช้ในบริษัทมีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพของท่านมากขึ้น					
การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
5. บริษัทเปิด โอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอ					
6. ท่านได้รับ โอกาสในการเข้าร่วมการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง					
7. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					

แบบสอบถาม

เรื่อง

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท อีคาริ เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ โดยอาศัยการมีบุคลากรที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ หญิง ชาย

2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20 – 29 ปี 30 – 39 ปี

40 – 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
การเป็นบุคคลที่รอบรู้					
8. ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา					
9. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่					
10. ท่านสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง					
11. ท่านมีความตื่นตัว สนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
12. ท่านตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองเสมอ					
13. ท่านได้จัดทำสรุปและรายงานผลการอบรมให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง					
14. ท่านมีโอกาสทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดหลังการฝึกอบรม					
15. ท่านได้รับการกระตุ้นและแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้จากองค์กร					
16. ท่านได้รับแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาความรู้					
17. องค์กรมีการสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการติดตั้งเครื่องอุปกรณ์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์					
18. บริษัทมีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์การเรียนรู้ ห้องประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้					
การมีแบบแผนความคิด					
19. ท่านมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสภาวะแวดล้อม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
การมีแบบแผนความคิด					
20. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับ ความสำคัญทางความคิด					
21. ท่านสามารถคิดแยกแยะสิ่งที่เป็นนามธรรม และนำสู่รูปธรรมการกระทำได้					
22. ท่านสามารถแบ่งความคิดเชิงความเชื่อกับสิ่ง ที่ปฏิบัติจริงได้					
23. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรอง เปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดได้หลากหลาย มุมมอง					
24. ท่านเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานเสมอ					
25. หากเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านพยายามตั้ง คำถามเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ					
26. ท่านให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นอย่าง ทัดเทียมกับงานของท่าน					
27. ท่านมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ เช่น ทักษะการวางแผนงาน					
28. ท่านคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบ ความคิดด้านต่างๆ ได้					
29. ท่านมีแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและเป็น จริงได้ในการปฏิบัติงาน					
30. ท่านมีการบูรณาการทางความคิดในงานของ ตนที่รอบด้าน					
31. ท่านมีการค้นคว้าและเพิ่มเติมหลักแนวคิดใหม่ๆ					
32. มีระบบความคิดเชิงปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และปัจจัยนำออกที่ชัดเจน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
33. ท่านมีการตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน					
34. ท่านสามารถระบุวิสัยทัศน์ของตนและองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรได้					
35. ท่านสามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนปฏิบัติจริงได้					
36. ท่านสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมได้					
37. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างชัดเจน					
38. ท่านมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
39. ท่านตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริง					
40. ท่านตระหนักถึงผลกระทบต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมหากปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน					
การเรียนรู้เป็นทีม					
41. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง					
42. ท่านเป็นสมาชิกในทีมของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กร					
43. ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนาต่างๆ ของทีม					
44. ท่านได้รับงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกในการร่วมคิดร่วมทำเป็นทีม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
การเรียนรู้เป็นทีม					
45. ท่านมีการเรียนรู้และปฏิบัติงานเป็นทีม ร่วมกันในเชิงปริมาณและคุณภาพ					
46. ท่านได้รับการประเมินความก้าวหน้าในสาย งานโดยมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
47. ท่านเข้าร่วมประชุม อภิปราย และให้ ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงานเพื่อ รวมพลังการเรียนรู้เป็นทีม					
48. ท่านรู้สึกเป็นหนึ่งและยินดีรับผิดชอบพร้อม กับเต็มใจร่วมชะตากรรมในทีมงานของตน					
49. ท่านสามารถเปิดใจและแสดงความรู้สึกที่ เป็นจริงโดยไม่หวาดระแวงกับผลกระทบ					
50. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลด ความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรง เนื่องจากการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม					
51. ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิด การพัฒนาองค์กร					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
52. ท่านมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าเป็น ประจำ					
53. ท่านมีการวางแผนของทีมงาน โดยอิงกับ เป้าหมายและแผนของหน่วยงานเสมอ					
54. ท่านศึกษาข้อมูลเพียงพอขณะวางแผน โดย คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น วัตถุดิบ คน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด					
55. ท่านตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนงาน โครงการต่างๆ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น (คะแนน)				
	1	2	3	4	5
การคิดอย่างเป็นระบบ					
56. ท่านสามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี					
57. บุคลากรในบริษัทมีการทบทวนและตรวจสอบแนวคิดของตนจากแหล่งภูมิปัญญาที่เชื่อถือได้					
58. องค์กรของท่านมีการเปิดช่องให้กับแนวคิดแบบใหม่					
59. บุคลากรให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน					
60. บริษัทมีวัฒนธรรมในการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท					
61. ท่านสามารถคิดผสมผสานระหว่างนโยบายและแผนงานได้ดี					
62. บุคลากรของบริษัทมีการศึกษาข้อมูลร่วมกันจากแผนกต่างๆเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย					
63. บุคลากรของบริษัทมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
65. บุคลากรของบริษัทมีการประมวลข้อมูลปัจจัยภายนอก ภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้อง					
66. บุคลากรของบริษัทให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นเบื้องต้น

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการที่บริษัทนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้

2. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเป็นบุคคลที่รอบรู้ของท่าน

3. ท่านคิดว่าบริษัทควรปรับปรุงหรือมีแรงจูงใจอย่างไรเพื่อให้ท่านเป็นบุคคลที่รอบรู้

การมีแบบแผนความคิด

4. ท่านคิดว่าบริษัทมีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ทำให้บุคลากรไม่มีแบบแผนความคิด

5. ท่านคิดว่าบริษัทควรทำอย่างไรเพื่อให้บุคลากรมีแบบแผนความคิด

การมีวิสัยทัศน์ร่วม

6. ท่านคิดว่าปัญหา อุปสรรคใดที่ทำให้บุคลากรในบริษัทไม่มีวิสัยทัศน์ร่วม

7. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเพื่อให้บุคลากรในบริษัทมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเรียนรู้เป็นทีม

8. ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในบริษัท

9. ท่านคิดว่าบริษัทควรปรับปรุงในเรื่องใดเพื่อให้มีการเรียนรู้เป็นทีม

การคิดอย่างเป็นระบบ

10. ท่านคิดว่าปัญหาใดเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากรในบริษัท

11. ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทควรทำอย่างไรเพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ผู้ทำการวิจัย

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวรัตติกกร ชูตินันทกุล
วัน เดือน ปี	9 มกราคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (เคมี-ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	บริษัท อิคარი เทรคดิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิต