ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

นางสาวกนกวรรณ กลัดแพ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

Factors Affecting the Learning Organization of Personnel of United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited

Miss Kanokwan Kladphae

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

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นางสาวกนกวรรณ กลัดแพ
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 26 เดือน มี.ค. พ.ศ. 2552

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
ผู้ศึกษา นางสาวกนกวรรณ กลัดแพ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) (2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษา พบว่า (1) พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมาก ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่บุคคลและการบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3)เสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานธนาคารร่วมมือกันเพื่อสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ในทุก ๆ ด้านรวมถึงมีสื่อสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้พนักงานต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของ ตนเองและช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์จากความกรุณาอย่างสูงของ รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนปริญญาโทที่ช่วยให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นกำลังใจอย่างดี จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้

ท้ายที่สุด ข้าพเจ้าขอระลึกถึงพระคุณบิดามารดาที่คอยอบรมให้การเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่ดีแก่ข้าพเจ้า รวมไปถึงขอระลึกถึงพระคุณคณาจารย์ที่ประสิทธ์ประสาทวิชาความรู้แก่ข้าพเจ้าที่ทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ในที่สุด

กนกวรรรณ กลัดแพ

มีนาคม 2552

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย 2

สมมติฐานการวิจัย 3

ขอบเขตของการวิจัย 3

นิยามศัพท์เฉพาะ 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 6

ข้อมูลธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) 33

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 35

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 38

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 38

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 39

การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา 40

การเก็บรวมรวมข้อมูล 41

การวิเคราะห์ข้อมูล 41

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 43

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 44

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 46

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ 51

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 57

สรุปการวิจัย 57

อภิปรายผล 59

ข้อเสนอแนะ 62

บรรณานุกรม 65

ภาคผนวก 69

ก แบบสอบถาม 70

ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 79

ประวัติผู้ศึกษา 81

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 39

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 44

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 46

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) 47

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล(People Empowerment) 48

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Management) 49

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) 50

ตารางที่ 4.7 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ เพศ 51

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ อายุ 52

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ 52

ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 53

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการ ศึกษา 53
ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล 54
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 54
ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ อายุการทำงาน 55
ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 56
ตารางที่ 4.16 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับตำแหน่ง 56

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 2
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ 10
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 22
ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์การ 23
ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านคน 24
ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้ 25
ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 29

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งการดำเนินงานขององค์กรเองรวมไปถึงตัวบุคลากรในองค์กรด้วย ซึ่งจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยรวม

การปรับตัวขององค์กรนอกจากจะต้องแสวงหารายได้ให้มากที่สุดแล้ว ยังต้องลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีน้อยที่สุด เพื่อให้มีกำไรจากการดำเนินงานทำให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ ในปัจจุบันยังได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เพราะ บุคลากรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยถือว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด และสามารถพัฒนาได้ ดังนั้นจึงได้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ศักยภาพและทักษะในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรให้มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเองและองค์กรโดยรวมในที่สุด

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความรู้เป็นพื้นฐานและพัฒนาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายขีดความสามารถของบุคลากรที่ไม่เพียงแค่การเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และความเข้าใจที่ถ่องแท้ โดยการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองผ่านกระบวนการแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และบรรยากาศขององค์กรเองที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยองค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

สำหรับธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ได้มีการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การมีสื่ออิเล็คทรอนิกส์ภายในให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ มีการจัดอบรม มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งในงานของตนเอง รวมไปถึงสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานของผู้อื่นได้ นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีเพิ่มมากขึ้น จากการที่ได้เรียนรู้ ได้ลองปฏิบัติจริง ได้แลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้สูงขึ้น มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น องค์กรก็จะพัฒนาก้าวหน้าไปไกลกว่าคู่แข่งได้

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

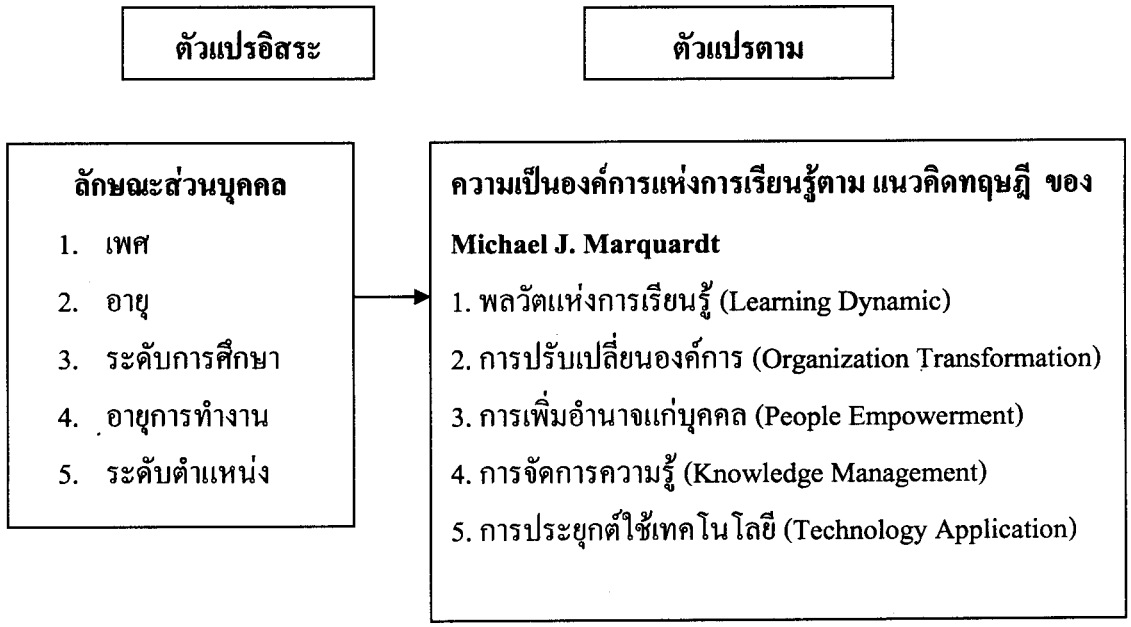
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด(มหาชน)

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมุติฐานการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้มี ดังนี้

4.1 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.2 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.3 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.4 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.5 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร (Population)

5.1.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวนทั้งสิ้น 298 คน

5.1.2 ขนาดตัวอย่าง ผู้ศึกษากำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1973; อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2540 : 71) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 170 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง

5.2.2 ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎี ของ Michael J. Marquardt (บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 50-51) แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้แก่

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม พ.ศ. 2552

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่ง

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวคิดทฤษฎี ของ Michael J. Marquardt แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้แก่

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ได้แก่

6.1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร ซึ่งพลวัตการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ 3 ระบบ คือ 1)ระดับการเรียนรู้ 2)ประเภทของการเรียนรู้ 3) ทักษะการเรียนรู้

6.1.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบันไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรจะต้องมุ่งปรับเปลี่ยนใน 4 มิติของระบบองค์กร ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ 2)วัฒนธรรม 3)กลยุทธ์ 4)โครงสร้าง

6.1.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนทั้งในและนอกองค์กรรวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันสำหรับการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 1)พนักงาน 2)ผู้บริหาร 3)ลูกค้า 4)คู่ค้า 5)หุ้นส่วนพันธมิตร 6)ชุมชน

6.1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง วิธีการจัดหาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการจัดการความรู้นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1)การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2)การสร้างสรรค์ความรู้ 3)การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ 4)การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

6.1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ และทุกคนในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้ ซึ่งมิติของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 มิติ ได้แก่ 1)เทคโนโลยีสารสนเทศ 2)การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี 3)ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

6.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ในทุกระดับโดยนำความรู้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

6.3 พนักงาน หมายถึง พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานฝ่าย 1.ปฏิบัติการสินเชื่อและประเมินหลักทรัพย์ 2. บริหารการค้าและเงินโอนระหว่างประเทศ 3.ปฏิบัติการบัตรเครดิต 4. สนับสนุนช่องทางการขาย 5. ปฏิบัติการบริหารเงิน 6. Business Continuity Management 7. Service Quality & Assurance

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง

7.2 ทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง

7.3 ทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานที่เสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคาร ยูโอบี จำกัด(มหาชน) ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ข้อมูล ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้นี้(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , 2544 : 55)สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองใช้คำว่าการเรียนรู้เชิงองค์การ Organizational Learning หรือ OL ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลาย ที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปี เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก หนังสือเล่มล่าสุดของ Argyris คือ Flawed Advice and the Management Trap(2000) ให้สติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหาร

บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Sange (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , 2544 : 55-56) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ MIT สหรัฐอเมริกาโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อการสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น นอกจากนี้ Peter Sange ยังได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติ (workshop) ให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่างๆ ณ Sloan

School of Management, MIT ในปี 1994 Sange และ คณะได้ออกหนังสือ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในรูปองค์การในรูปแบบต่างๆ

ในปี ค.ศ.2000 เซ็งเก้ (Senge 2000 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ,2548 : 10-11) ได้ขยายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1)ความรอบรู้แห่งตน(Personal mastery)โดยที่สมาชิกในองค์การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงรวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติตน 2)แบบแผนความคิด (Mental models) โดยสมาชิกในองค์การมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การรวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม(Shared vision) โดยสมาชิกในองค์การมีการร่วมคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา 4) การเรียนรู้เป็นทีม(Team learning) โดยสมาชิกในองค์การมีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์รวมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมโดยช่วยเหลือ เกื้อกูลมีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ(Systems thinking) โดยสมาชิกองค์การมีความคิดทันกับสถานการณ์ เห็นโอกาสต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์การ สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่มีนิยามอย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏในปัจจุบันเป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจมีมุมมองต่างกันออกไป แต่โดยภาพรวมแล้วทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์การ ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนี้

Argyris C. (1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 58) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ

ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive rounties” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Dixon, N. (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 58) ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการจงใจในกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคลกลุ่มและระบบขององค์การ เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Garvin, D.A (1993, 2000 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 59) ให้ความหมายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Kim, D.H (1993อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 59) ให้ความหมายองค์การแห่งการเรียนรู้สั้นๆว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ,2544 : 59) ชี้ว่า องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Ross,R., Smith, B., Robert, C. & Kleiner, B. (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ,2544 : 59) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการทดลองประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

Senge, P (1990, : 3 และ 14 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 59) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การที่สร้างผลขององค์การอย่างแท้จริง และผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt(1996:2) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(2544:22) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ – การหยั่งรู้) เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงและส่งผลเห็นภาพที่ชัดเจนให้เกิดการเปลี่ยนในอนาคต

1.3 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ มีมากมาย ในที่นี้ขอนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิด คือ

1.3.1 วินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ของ Senge (1990 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35-39) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) - เป็นการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

2) แบบแผนความคิด (Mental Models) – เป็นการฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเราทำให้เราท้าทายปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อองค์การที่ยึดถือมุ่งมั่น

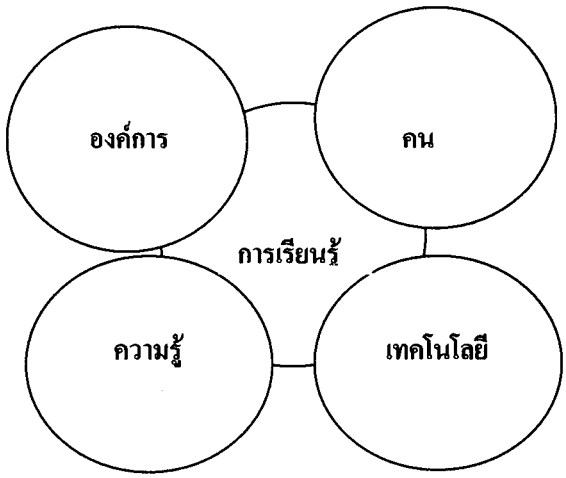
3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) – การมองภาพอนาคตขององค์การร่วมกันของคนทั้งองค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีภาพในอนาคตสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์การไปสู่จุดหมายในที่สุด

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) – วิธีการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย และอภิปราย ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) - เป็นวินัยที่สำคัญมากที่สุดซึ่งเป็นการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบมองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.3.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt

(Marquardt และ Kearsley, 1999 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์,2548 : 49-59) กล่าวถึงแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้(Learning) องค์การ (Organization) คน(People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ,2548 : 50

ระบบย่อยด้าน คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและการขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับความเสียหายตามๆ กัน

จากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 แนวคิด แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt เป็นแนวคิดที่ออกมาในรูปธรรมมากกว่า ฉะนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัติอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การ ต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Marquardt & Renyolds A. 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 79) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.4.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม

ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทน job description

1.4.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้การศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน มีแนวจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

1.4.3 มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติองค์การแห่งการเรียนรู้

เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

1.4.4 มีการตรวจสอบ

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การไหวตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญสังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

1.4.5 ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & W (copy & development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

1.4.6 มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้เกิดการฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

1.4.7 มุ่งเน้นคุณภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

1.4.8 ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์

กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของ การยกร่าง และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

1.4.9 มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน

ที่มาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

1.4.10 มีการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

1.4.11 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู้เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คลายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

1.5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

การที่องค์การใดๆ จะก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ Daft (1994 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี,2547 : 427-432)

1.5.1 เป็นองค์การที่มีภาวะผู้นำที่สนใจในองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากความสนใจของผู้นำที่ต้องการให้เกิดองค์การประเภทนี้ขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ วิธีการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความสามารถที่จะช่วยเหลือสมาชิกในองค์การในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีบทบาทที่โดดเด่นอยู่ 3 ประการ คือ

1) บทบาทในการออกแบบโครงสร้างทางสังคมขององค์การ (Design the social architecture) เป็นแนวคิดที่สำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การซึ่งถือว่าเป็นภารกิจสำคัญ ประการแรกที่ผู้บริหารจะต้องออกแบบเชิงความคิด เพื่อกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การในอันที่จะใช้เป็นแนวทางในการชี้นำสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง เป็นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างใหม่ขึ้นในองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมใหม่ขึ้นในองค์การ และประการที่สาม ผู้บริหารจะต้องสร้างสรรค์กระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ

2) บทบาทในการร่วมกันสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ (Create a shared vision) เป็นบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพขององค์การในอนาคตในเชิงอุดมการณ์ซึ่ง

ริเริ่มขึ้นจากผู้นำ หรือจากสมาชิกขององค์การได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจน จำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้และเข้าใจกันอย่างแพร่หลายโดยตลอดทั้งองค์การ

3) บทบาทการมีภาวะผู้นำในการให้บริการ (Servant leadership) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีผู้นำที่เป็นผู้เสียสละเพื่อผู้อื่น และเพื่อการก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ถ้าองค์การใดมีภาวะผู้นำเพื่อความก้าวหน้าเฉพาะของตนแล้วย่อมไม่อาจจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำจำนวนมากที่อุทิศตนเองเพื่อองค์การและเพื่อผู้อื่นจึงจะสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

1.5.2 บุคลากรเป็นผู้มีพลังอำนาจ (Empowered employees) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องใช้บุคลากรที่มีพลังอำนาจมากกว่าปกติ บุคลากรจะต้องทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์และหาหนทางแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะต้องตระหนักและรับรู้ว่าบุคลากรขององค์การเป็นผู้ที่มีความอยากรู้อยากเห็น และมีประสบการณ์แห่งความพร้อมที่จะเข้าไปเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน

1.5.3 การพัฒนากลยุทธ์ใหม่ (Emergent strategy) กลยุทธ์ขององค์การเกิดขึ้นทั้งจากบุคลากรและผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การมักจะสัมผัสใกล้ชิดกับลูกค้า คู่ค้า และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ จึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาให้กับองค์การได้ ความต้องการของลูกค้า จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ซึ่งก็คือกลยุทธ์ขององค์การนั่นเอง

1.5.4 การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขึ้นในองค์การ (Strong culture) การสร้างวัฒนธรรมในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีค่านิยมที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1) องค์การที่เป็นองค์รวมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีคุณค่ามากกว่าส่วนย่อย (The Whole is more valuable) กล่าวคือ องค์การแห่งการเรียนรู้จะพิจารณาให้คำนึงถึงองค์การในเชิงระบบใหญ่เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์การตามนัยแห่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2) วัฒนธรรมเป็นคุณค่าของความรู้สึกแห่งชุมชนและความเห็นอกเห็นใจจนถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (Compassion and caring for one another) บุคลากรขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกัน และร่วมกันสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์การประดุจกับการเป็นสมาชิกในชุมชน ซึ่งสมาชิกจะทดลองทำงานร่วมกันในทีมงานและเข้าทำงานในชุมชนองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

1.5.5 การแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบระบบเปิดในองค์การ (Shared information) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการเงิน

รายรับ รายจ่าย งบประมาณ และผลกำไรของแผนก ฝ่าย และองค์การ จะต้องเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบเพื่อประกอบการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์การ บุคลากร แต่ละคนมีอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อว่าการมีข้อมูลที่มากจะดีกว่ามีเพียงเล็กน้อย และทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลใด ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง

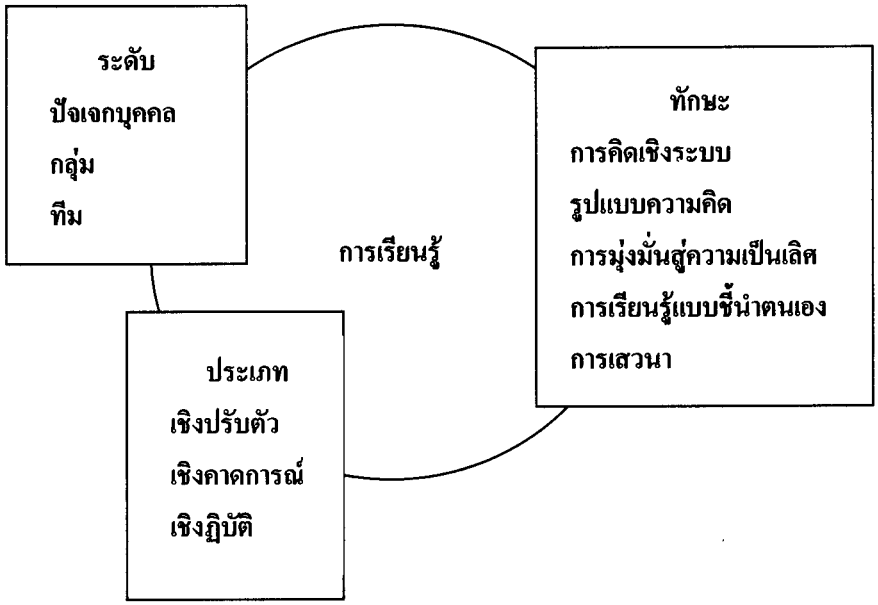
1.6 การสร้างองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt(1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) – การให้อำนาจแก่บุคคล(People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) – การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.6.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,2548 : 51

1) ระดับของการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (syetems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

(1) การเรียนรู้แบบปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกตุ และจากการศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยี

(2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม Group/Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง

(3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยะภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ

2) ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์การมี 3 ประเภทได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้บุคคล ทีม หรือองค์การอาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ไปพร้อมๆ กันได้

(1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning)

การเรียนรู้ประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีมหรือองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีขั้นตอนดังนี้ คือ บริษัทดำเนินการตามที่ตั้งใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ภายในและภายนอกบางอย่าง กลายเป็นความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการกระทำ ซึ่งจะถูกวิเคราะห์เพื่อดูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ จากนั้นบริษัทก็จะเริ่มการกระทำอันใหม่หรือไม่ก็แก้ไขเป็นการกระทำครั้งก่อนโดยอาศัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก การเรียนรู้เชิงปรับตัว จึงเริ่มจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้น แล้วไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง

การเรียนรู้เชิงปรับตัวอาจเป็นทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว หรือแบบวงคู่ การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้ง หรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่ และการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์การ รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์การและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น (Argyris, 1987) ส่วน Sehein (1992) กล่าวว่า "บุคคลและองค์การส่วนใหญ่ไม่เต็มใจเข้าสู่การเรียนรู้แบบวงคู่ ก็เพราะว่ามันจะเปิดเผยข้อต่างๆ อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสงสัยต่อข้อมูลตาม บรรทัดฐาน โครงสร้าง รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นอยู่อีกด้วย"

(2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ เกิดขึ้นเมื่อองค์การแห่งการเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทาง

ลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับที่ค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วลงมือปฏิบัติในการเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้ปรับตัว กับการเรียนรู้เชิงคาดการณ์นั้น ที่แน่ คือแบบแรกจะเป็นรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้ในแบบหลังจะเป็นการเรียนรู้แบบเสริมสร้าง และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์การ และการเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะทำให้องค์การมีพลานุภาพอย่างยิ่ง เพราะสมาชิกขององค์การจะมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ขององค์การเริ่มต้นที่การมีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ต่างๆ แต่องค์การในเชิงรุกจะรับผิดชอบให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเหตุการณ์นั้นๆ ต่อไปในทันที

(3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริงๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้นจะเพิ่มการเรียนรู้ขององค์การมากขึ้น จนบริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี หากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้เชิงปฏิบัตินั้นเป็นทั้งกระบวนการเชิงพลวัติ และเป็นโปรแกรมที่ทรงพลานุภาพ ในแง่ของกระบวนการนั้นจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่เน้นสิ่งที่พวกเขากำลังเรียนรู้กับวิธีที่ความรู้ใหม่ของพวกเขาจะให้ประโยชน์กับคนแต่ละคนและแก่องค์การโดยรวม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำให้คนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถประเมิน และแก้ไขปัญหายากๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี โดยเป็นการนำเอาการสร้างและการตั้งคำถามใหม่ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่และการพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งระหว่างและหลังการแก้ไขปัญหามารวมเข้าด้วยกัน (Marquardt,1998)

3) ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

ทักษะทั้ง 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและการขยายการเรียนรู้ในองค์การให้ได้มากที่สุด

(1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและจะช่วยให้กำหนดได้ว่าทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

(2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่างๆตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวความคิดเหล่านั้น

(3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

(4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

(5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์การ หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่แต่ถ้ามองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้ามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในที่ทำงาน

มาร์ควอดท์(Marquardt,1996 : 94-99) ได้เสนอและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. จัดการประชุมกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ลูกค้า ผู้จำหน่าย และผู้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความจริงเร็วขึ้น

2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และโครงการการเรียนรู้ที่ดีที่สุด การจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์การเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้างยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และสำคัญมากที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

และค่านิยมตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เช่น ป้ายประกาศ โปสเตอร์ จุลสาร วิดีโอ สัญลักษณ์ ทรัพยากรทางมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำให้เป็นจริง

3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ให้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การไม่ปกปิดปัญหา และความผิดพลาดไว้ การแสดงความห่วงใยกับการพัฒนาบุคคลทั้งหมด การเพิ่มเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างการเรียนรู้ ได้แก่ การลดข้อจำกัดและกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก การลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง การลดความเคร่งครัดในการควบคุมนโยบายเพื่อให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น การกำหนดโครงสร้างและขจัดข้อจำกัดขององค์การ การลดการแบ่งแยกชั้นมากเกินไป การจัดการดำเนินการอาศัยโครงการต่าง ๆ การส่งเสริมให้หน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการขจัดระบบราชการและระบบที่บกพร่อง

5. การตระหนัก และการให้รางวัลความดีความชอบต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นได้รางวัล และสิ่งที่ตรงข้าม คือ คนที่ไม่ได้รับรางวัลก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้นองค์การจึงระบุแนวทาง เพื่อให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ ๆ ในการเป็นครูนักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้ การตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้ เป็นผลดีต่อองค์การในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการและความสัมพันธ์ภายในองค์การ

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบายและกระบวนการขององค์การการเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ทรัพยากรบุคคลฯลฯ การกำหนดนโยบายที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารควรรับการส่งเสริมหลักการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ สมาชิกมีโอกาสเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ กับการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

7. การสร้างศูนย์การสาธิต และโครงการที่ยอดเยี่ยม ยุทธศาสตร์ที่ดีอย่างหนึ่งคือ การสร้างศูนย์การสาธิตเพื่อการหมุนเวียนงานช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการสร้างโครงการสาธิต ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบความคิด นโยบาย กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดี

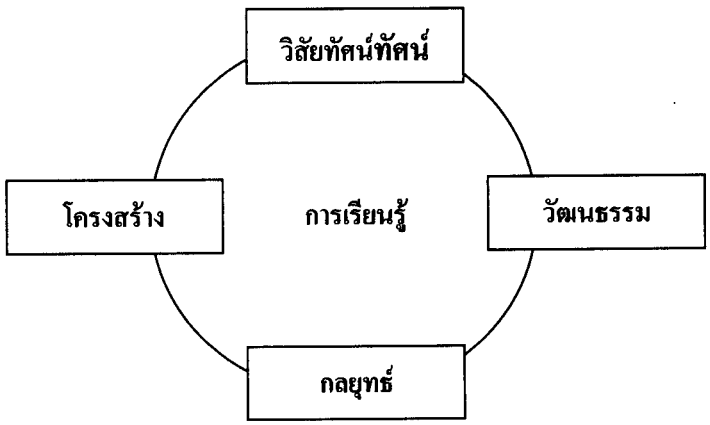
8. การวัดขอบเขตทางการเงิน กับกิจกรรมของการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ที่สำคัญในด้านการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นถูกตรวจสอบ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดเพียงแค่ด้านการเงิน กำไรการลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงขอบเขตเกี่ยวกับคุณภาพและความพอใจของผู้บริหาร และควรคำนึงถึงการวัดมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ และการมองหารูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

9. การให้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้รับการผลักดันอย่างรวดเร็ว เพราะการสร้างสรรค์ที่เป็นธรรมชาติของบุคคลไม่สามารถกระตุ้นได้ทันที และการเปลี่ยนความคิดที่ยากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดได้ กลุ่มการเรียนรู้ต้องการมองหาจุดหมายปลายทางการเรียนรู้ บุคคลต้องการเวลาในการวางแผนต้องการโอกาสจากสภาพภายนอกทางสังคม และทางด้านจิตใจเพื่อการฟังและการสร้างสรรค์ซึ่งบางองค์การอาจส่งเสริมให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนกับผู้บริหารหรือศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรม

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุกสถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อให้การเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดสรรเวลาในการประชุมและจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การจ้างบุคคลภายนอกให้มาเสนอความคิดใหม่ ๆ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ การจัดการมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

1.6.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

ระบบย่อยด้านองค์การ คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ ทั้ง 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์การ

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,2548 : 55

1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความคาดหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การก็จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์การ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการนิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

3) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

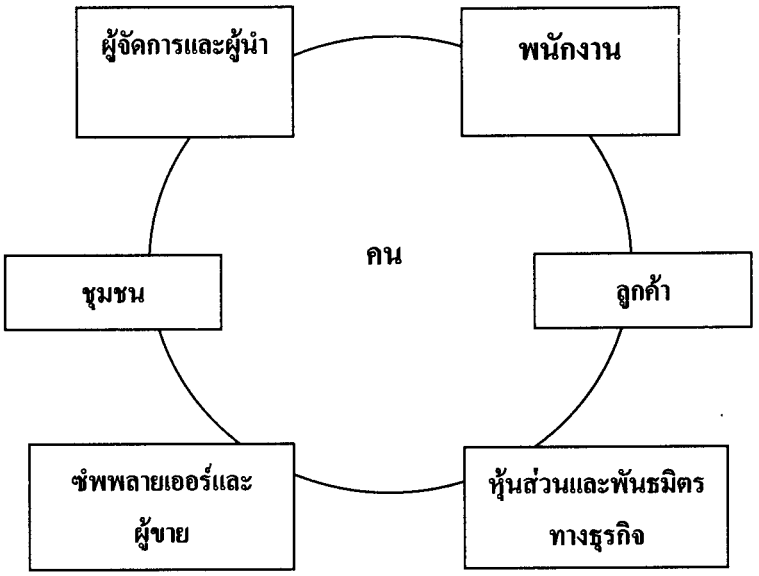
มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 :74) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. มุ่งให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การเพื่อความสำเร็จของบุคคลและองค์การ
2. สร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติ และทุกกิจกรรมขององค์การ
3. สร้างความเชื่อโยง สัมพันธ์ ระหว่างนโยบายการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และรางวัล
5. วัดสิ่งที่ได้และผลกระทบจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกหน่วย ทุกงานในองค์การ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เพิ่มการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

4) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี

1.6.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ การเรียนรู้เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านคน

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,2548 : 58

1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ไขปัญหาเป็น

3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

4) หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Venders) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้การรับการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 :122-127) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเอื้ออำนาจและการพัฒนาความสามารถในองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายการพิจารณาให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ องค์การจำนวนมากที่ไม่มีการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใฝ่เรียน อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีบุคคลที่สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้และการให้โอกาส องค์การจะแสวงหาผู้นำที่มีศักยภาพจากบรรดาสมาชิกที่ใฝ่เรียนรู้และมีประสบการณ์ อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้อาจจะได้รับการส่งเสริมโอกาสจากภายนอกองค์การด้วย

2. การสร้างทีมงานที่สามารถจัดการด้วยตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง เช่น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และเข้าใจกระบวนการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ภายในกลุ่ม มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีมและติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์การ ความสามารถในการจัดการทีมงานด้วยนโยบายกระบวนการและระบบองค์การ ความเชื่อมั่นภายในกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงข้อบกพร่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีความยืดหยุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม

3. การให้อำนาจกับพนักงานต่อการเรียนรู้และการผลิต บ่อยครั้งที่การให้อำนาจเป็นเพียงข้อตั้งใจเพื่อการจัดการเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดให้น้อยลงและออกความคิดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจสมาชิกด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ความรับผิดในหน้าที่การงาน การให้อำนาจ คือ การสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ทีมงานสามารถจัดการทุกอย่างโดยไม่ต้องการจัดการจากผู้บริหาร เพราะการให้อำนาจนี้ช่วยส่งเสริมสมาชิกให้มีการพัฒนามากขึ้น ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างในเรื่องการอ่าน การฟัง การส่งผลกระทบ การศึกษาและการเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรเรียนรู้จากสมาชิกและยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานด้วย ควรมีการพัฒนาเครือข่ายสำหรับผู้เรียนรู้และผู้บริหารจากองค์การต่าง ๆ และควรเปิดใจยอมรับความผิดพลาดและหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้

5. การแนะนำผู้นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมความคิดของสมาชิกและเสนอแนะแนวทางที่ดี สนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่าง ๆ การสนับสนุนหรือการให้รางวัลทางด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ พูดคุยเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้บ่อย ๆ การเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อเกิดคำถามหรือปัญหา พยายามให้สมาชิกหาทางแก้ไขหรือหาคำตอบเองหลีกเลี่ยงที่จะสอนหรือควบคุมสมาชิกและพยายามลดผลกระทบทางด้านลบต่อสมาชิก

6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคลหรือองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้กับทั้งแต่ละบุคคลและองค์การ โดยการเสริมการพัฒนาบุคคลพร้อมกัน เช่น การออกกำลังกาย การให้คำปรึกษา การจัดการด้านการบริการดูแลสุขภาพอนามัยของสมาชิก

7. การส่งเสริมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ลูกค้าเป็นแหล่งหนึ่งของข้อมูลด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาคุณภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ จึงมีการเผยแพร่ข้อมูลไปยังลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การบริการ วิสัยทัศน์ทางเลือกใหม่ เช่น ธนาคารจะให้ความรู้ด้านเงินกู้และด้านการลงทุน สวนสัตว์ทำให้เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการดูแลให้อาหารสัตว์ บริษัทคอมพิวเตอร์จะให้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรมจนนำไปสู่การใช้งาน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงทำให้ลูกค้าเกิดการเรียนรู้เท่านั้นแต่ยังสร้างประโยชน์ตามมาอีกมากมาย

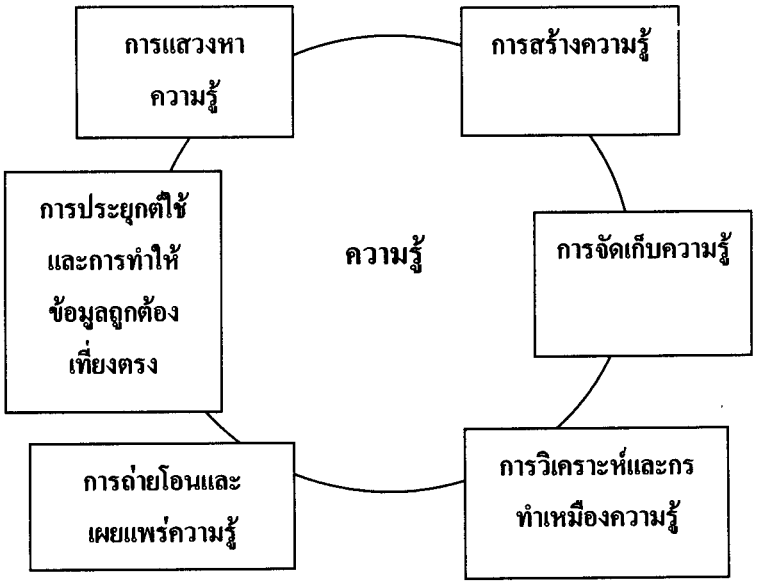
8. การให้โอกาสทางการศึกษากับชุมชน ชุมชนจะเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก และลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาชุมชน เช่น การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการความร่วมมือในการฝึกอบรม การติวและร่วมสอนในชั้นเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้สถาบันทางการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ

9. การสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวกับสถานประกอบการ หน่วยงาน หรือสถานประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงแหล่งความคิดใหม่ๆ ข้อมูลและโครงการต่าง ๆ หรือการบริการขององค์การนั้น ๆ ดังนั้นการสนับสนุนแหล่งข้อมูลทางการศึกษาจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

10. การขยายการศึกษาให้ถึงจุดสูงสุดจากองค์การความร่วมมือ บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริการ่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ เพื่อการสร้างโอกาส ผลประโยชน์ ในด้านการตลาดมากกว่าระยะเวลาที่จำกัด อย่างไรก็ตามบริษัทที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้ก็มองเห็นประโยชน์ในระยะยาวของความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้ ดังนั้นบริษัทเหล่านั้นจึงปฏิบัติตามแนวทางดังนี้ คือ พิจารณาว่าควรเรียนรู้อะไรจากองค์การความร่วมมือ เรียนรู้ว่าทักษะอะไรที่อาจสร้างขึ้นได้ในองค์การและจะสร้างทักษะเหล่านี้ได้อย่างไร สร้างจุดประสงค์ในการเรียนรู้โดยเฉพาะและการมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.6.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การ จะประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,2548 : 59

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์การนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประนี้ ประกอบไปด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์การ

2) การสร้างความรู้(Creation)ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ยังอาจเกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส(Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้ดงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนก็ตาม

6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่อง

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 :150-155) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคิดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ในองค์การหน่วยการเรียนรู้ สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่าความรู้ส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตขององค์การซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเตอร์เน็ตหรือในหนังสือพิมพ์และวารสาร ฯลฯ บางองค์การมีสนับสนุนและให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักร้อนที่จัดให้มีการเรียนรู้นโยบายขององค์การ

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือด้านการดำเนินงานขององค์การ ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจการปฏิบัติงานและทักษะที่แตกต่างขององค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บางองค์การมีการสร้างเครื่องมือเพื่อการวัดความสำคัญของการเรียนรู้ และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น และประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น จัดแรลลี่ให้กับสมาชิกหรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวะการแข่งขันและการผลิต เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพซึ่งมีการทบทวนกระบวนการดำเนินข้ามสายงาน และระยะการส่งผลิตภัณฑ์ รายการการเปรียบเทียบ ซึ่งระบุการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นในองค์ การ จัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายใน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการฝึกใช้สมองข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ดีมาปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์การต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น องค์การต้องให้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลอง บางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 100% ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในองค์การขนาดเล็กการตระหนักถึงระบบบันทึกความจำและประโยชน์ไม่เต็มที่นัก แต่เราไม่ทราบว่าข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบการกระจายข้อมูล ดังนั้น สมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์การต้องการสมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิภาพ อย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ คือ การส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการหมุนเวียนงานและการร่วมทีมงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์การข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์การแม้ว่า กลายเป็นภาระต้องมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกนำไปใช้ และการตัดสินว่าข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และการปฏิบัติการ ดังนั้น ความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการเข้าถึง แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกันควรมีการจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอด้วยการเก็บข้อมูลจะมีการจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิกและตามเป้าหมายขององค์การเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศการปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์การใช้วิธีการในเชิงบวกและเชิงลบโดยมีการลงโทษ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ดังนี้ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ พยายามประสานงานกับองค์การต่าง ๆ ในการสร้างและรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วยสมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงสร้างต่าง ๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละคนจะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบ ข้อมูลการปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้

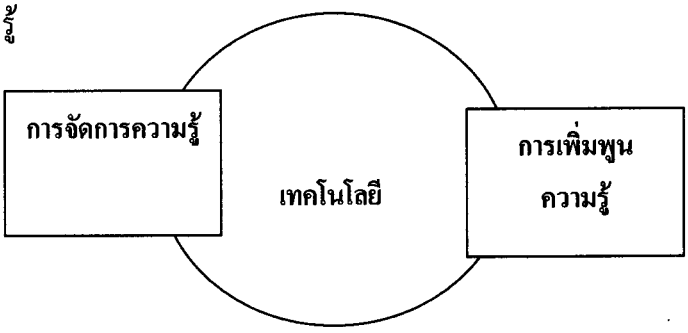
ทันสมัยทุกสัปดาห์ และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูลของสมาชิกทุกคน ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10% เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน เปอร์เซ็นต์นี้จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารผู้เข้าอบรมและผู้ฝึกอบรมก่อนการเรียน ระหว่างการเรียน และหลังการเรียนรู้

1.6.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยีตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ดานอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น "ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways)" ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

หมายเหตุ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้,2548 : 62

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่าง ของระบบย่อยด้านเทคโนโยลีประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลกการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้องค์การ

สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด และช่วยทำให้การผลิต กระประสานงาน และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง : ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์การ และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเลกทรอนิกส์ บริษัทต้องจัดหาเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถจัดการกับความต้องการด้านการสื่อสารและด้านข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้แก่ Navigation Tools สำหรับการใช้คำหลักๆ (keyword) เพื่อค้นหาข้อมูล, Htpermedia, Dynamic Visual Querying และ Decision Tree รวมทั้งซอฟแวร์ที่จำเป็นอื่นๆ เช่น Teat Processing, Presentation Graphic, Spreadsheet, Relational DBMS, Web Browser และไปรษณีย์อิเลกทรอนิกส์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง : สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง และทำให้เป็นรูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ (ที่มีความสัมพันธ์กัน) นั้น มีระเบียบและเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ ก็ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานข้อมูลของบริษัท โดยใช้แม่แบบ (template) สำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและความสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟแวร์เพื่อแปรข้อมูลจากสื่อต่างๆ ด้วย

ขั้นตอนที่สาม : นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ ฝ่ายการตลาดและการขายอาจนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาใช้เพื่อจัดสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำมากขึ้น และเพิ่มส่วนของกำไร (profit margin) ด้วยการกำหนดราคาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่สี่ : พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติการแบบประสมประสาน (Integrated Performance-Support Systems) และแอพพลิเคชั่น สำหรับการค้นหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูล ในขั้นตอนสุดท้ายนี้องค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่

พนักงานในด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ เทคโนโลยีทำให้องค์การสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆ เกี่ยวกับการบริการ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาในส่วนต่างๆ สามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมๆ กันได้

(2) ไม่ว่าพนักงานคนใดก็สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ

(3) องค์การจะได้รับประโยชน์จากทั้งการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง

(4) ทุกคนจะมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง

(5) บุคลากรในภาคสนาม จะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้

(6) องค์การสามารถปรับแผนงานต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาสื่อภายในองค์การ และในการถ่ายโอนความรู้โดยสามารถสลายเขตแดนภายในองค์การลงและเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ นอกจากนี้ยังทำให้คนสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทางด้านเวลาและระยะทาง ด้วยการใช้กระดานข่าวและไปรษณีย์อิเลกทรอนิกส์ และการประชุมผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งนี้ซอฟแวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ทุกคนในองค์การสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวม และถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน ที่เชื่อมต่อเข้ากับเครื่องคอมพิวเตอร์ใหญ่ และระบบต่างๆ ที่อยู่นอกองค์การ

เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยลดขั้นตอนในการบริการจัดการ แต่ในขณะเดียวกัน ก็จะทำให้องค์สามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิม ส่วนการเอื้ออำนาจด้วยการให้ข้อมูลกับพนักงานก็จะทำให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้นด้วย

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความยืดหยุ่น ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์สามารถจัดเก็บ ประมวลผล และเรียนข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ พนักงานทุกคนจะสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหา ข้อมูล บทความรายงานคู่มือ และ บัญชีรายชื่อต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วแลง่ายดาย

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 :174-178) ได้เสนอและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ คนส่วนใหญ่ยังคงมีความรู้น้อยในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากอินเตอร์เน็ต พวกเขาไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของการบริการออนไลน์ทางการค้าข้อมูลที่มีอยู่มากมายล้วนมีค่าสมาชิกควรเข้าสู่ฐานข้อมูลสารสนเทศแบบออนไลน์จากองค์การไปสู่โรงเรียน สถานประกอบการผู้เกี่ยวข้องและแหล่งอื่น ๆ ในการเรียนรู้

2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี และสื่อที่หลากหลาย องค์การแห่งการเรียนรู้จำนวนมากพยายามสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ วีดีทัศน์ และการเรียนทางไกล เทคโนโลยีนำมาใช้ในการสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และมีทฤษฎีทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สุด

3. การสร้างหรือขยายการสอน การสอนทางวิดีทัศน์ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้เรียน โดยมีกระบวนการดังนี้ คือ ใช้เวลาในการฝึกอบรมหรือสอนน้อยลง สมาชิกในที่ห่างไกลควรได้รับการอบรม ข้อมูลสารสนเทศมีมาตรฐาน มีการสร้างชุดการเรียน และการจำลองเหตุการณ์ การฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงกัน โดยตรงกับระบบการทดสอบ สมาชิกที่มีการศึกษาต่ำควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและจะเพิ่มดิสก์ วิดีทัศน์และคู่มือเพื่อการพัฒนาตนเอง

4. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์การ ควรมีคุณภาพระดับสูง สำหรับองค์การ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของคอร์นิ่งใช้วิดีโอเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกองค์การซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหนักงาน การส่งผ่านหรือถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อการเรียนรู้ในองค์การ

5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเองการพัฒนาคุณภาพ และการลดเวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีประโยชน์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี การพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิกควรมีการออกแบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยี สร้างทักษะที่เหมาะสมให้กับสมาชิก การพัฒนาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การตั้งชื่อแฟ้มความสามารถฐานความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ความช่วยเหลือแบบออนไลน์ การฝึกอบรมแบบผสมผสานกับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานระบบ

เทคโนโลยี การจัดเก็บเอกสารแบบออนไลน์ การประเมินด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอกและระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบทันเวลาช่วยให้ไม่เสียเวลา และลดต้นทุนการผลิตได้ ทำให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกเพราะใช้เวลาน้อยลง ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง การฝึกอบรม และการปฏิบัติจริง

8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีภายในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้เทคโนโลยีและความสามารถในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบระบบเปิด เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็นและการเรียนรู้เป็นทีม

9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะผู้มีอายุมากอาจกลัวคอมพิวเตอร์และไม่เห็นความสำคัญว่าสามารถอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น ดังนั้น การให้การศึกษากับสมาชิกควรจำกัดเวลาและพลังงาน แต่ควรแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่กันและกัน

10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นถึงบทบาทของผู้ที่แสวงหาความรู้โดยการใช้ระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีแสวงหากระบวนการใช้ทรัพยากรทางเทคโนโลยีสร้างโครงสร้างระบบการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

2. ข้อมูล ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ธนาคารก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2482 โดยมีชื่อว่า ธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ได้มีการเปลี่ยนชื่อธนาคารเป็นธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) และนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2521 และจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในปี พ.ศ. 2535 ในปี พ.ศ. 2541 ธนาคาร เอบีเอ็นแอมโร ของประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินชั้นนำของโลกได้เข้ามาถือหุ้นในธนาคารเอเชียในสัดส่วนร้อยละ75 ของทุนจดทะเบียนและได้ซื้อหุ้นเพิ่มเติมเรื่อยมาจนกระทั่งมีสัดส่วนถือหุ้นทั้งสิ้นร้อยละ 80.77

ก่อนที่จะจำหน่ายหุ้นทั้งหมดที่ถืออยู่ให้กับกลุ่มธนาคารยูไนเต็ดโอเวอร์ซีส์ ประเทศสิงคโปร์ (กลุ่มยูโอบี) ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2547 ธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ ประเทศสิงคโปร์ (กลุ่มยูโอบี) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งหลังจากที่ได้ซื้อหุ้นธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 80.77 จากธนาคารเอบีเอ็น แอมโร แล้วก็ได้มีการทำคำเสนอซื้อหุ้นธนาคารเอเชียจากผู้ถือหุ้นรายย่อย รวมทั้งการซื้อหุ้นจากการเพิ่มทุนของธนาคาร และการเข้าซื้อหุ้นผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย ณ วันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นวันปิดสมุดทะเบียนครั้งล่าสุด กลุ่มยูโอบีถือหุ้นในธนาคารคิดเป็นร้อยละ 97.45 ของหุ้นทั้งหมด

จากแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินที่กำหนดให้กลุ่มธุรกิจหนึ่งสามารถมีสถาบันการเงินได้เพียงรูปแบบเดียวนั้น ทำให้กลุ่มยูโอบีจะต้องดำรงสถานะธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเพียงแห่งเดียวโดยกลุ่มยูโอบีได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังให้ทำการรวมกิจการธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) กับธนาคารยูโอบี รัตนสิน ซึ่งต่างเป็นบริษัทย่อยของกลุ่มยูโอบีในประเทศไทยเข้าด้วยกัน การดำเนินการเพื่อรวมกิจการได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2547 ต่อเนื่องมาตลอดจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ในวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 นับเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดอันดับที่ 8 ในประเทศไทย ด้วยสินทรัพย์มูลค่ารวม 206,000 ล้านบาท ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2549 โดยพร้อมกับความสำเร็จในการรวมกิจการครั้งนี้ ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น ธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ (ไทย) จำกัด (มหาชน) หรือมีชื่อย่อว่า ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)เป็นหนึ่งในสมาชิกของธนาคารยูโอบี ซึ่งเป็นธนาคารชั้นนำของสิงคโปร์และภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกที่ให้บริการทางการเงินอย่างหลากหลายผ่านเครือข่ายสำนักงาน 572 แห่งใน 18 ประเทศ มีสาขามากมายในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนิเซีย ฟิลิปปินส์และไทย นอกจากนั้นยังเป็นผู้ออกบัตรเครดิตมากที่สุดในประเทศสิงคโปร์ และยังมีฐานลูกค้าธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์สำหรับในประเทศไทยธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) เน้นการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าทั่วไป บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ของภาครัฐบาลและเอกชน ด้วยผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่หลากหลาย ตั้งแต่การให้บริการทางด้านการเงิน การลงทุน การบริหารและตลาดทุน ทำให้ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) อยู่ในฐานะธนาคารที่มีบทบาทสำคัญในวงการธนาคารและธุรกิจการเงินของไทย

ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 191 ถนนสาทรใต้ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 มีสาขาอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศ 152 สาขา โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือ ธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศสิงคโปร์ ธนาคารและบริษัทย่อยมีพนักงานรวมจำนวน 4,114 คน

พันธกิจ

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีพันธกิจในการเป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และมุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพและบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้า

ธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย มุ่งมั่นที่จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกลุ่มยูโอบีให้บรรลุพันธกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

ผลิตภัณฑ์และบริการ

ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) เน้นการให้บริการด้านธนาคารเพื่อบุคคลทั่วไป ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ของภาครัฐและเอกชน ธนาคารยูโอบีให้บริการด้านบุคคลธนกิจ บรรษัทธนกิจ บริการบริหารเงินและตลาดทุน รวมทั้งวาณิชธนกิจ และพร้อมจะนำผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ของธนาคารยูโอบี ในประเทศสิงคโปร์และเครือข่ายในประเทศต่างๆ ซึ่งประสบความสำเร็จมานำเสนอกับลูกค้าในประเทศไทย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุและตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงและระดับปานกลาง

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้ อันดับแรก คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับสองคือการปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับสามคือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับสี่คือการจัดการความรู้และอันดับสุดท้ายคือการใช้เทคโนโลยี สำหรับลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งสายการทำงาน ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในด้านองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีแตกต่างกันด้วย ส่วนศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

กิตติวรรณ ธาตรีอดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท XYZ จำกัด มีระดับความคิดเห็นและมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูง โดยได้นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก สำหรับลักษณะส่วนบุคคลพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่แตกต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัทที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

กันยา สุวรรณแสง(2536) กล่าวว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะมีทัศนคติเรียนรู้ และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

โฆษิต เสตะจิต (2549) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

วิโรจน์ พิชิตนิติกร (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ของบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด จำนวน 50 คน ผลการวิจัย พบว่า การทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ2 คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ อันดับ 3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับ 4 การจัดการความรู้ และอันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ และ

ความแตกต่างระหว่างลักษณะบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้พบว่าไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 298 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1973; อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2540 : 71) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{298}{1 + 298(0.05)^2}$$

$$n = 170$$

ดังนั้น จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน ทั้งสิ้น 170 คน

1.3 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional random sampling) ซึ่งแบ่งตามฝ่ายต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อฝ่าย	จำนวนพนักงานทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ปฏิบัติการสินเชื่อและประเมินหลักทรัพย์	53	30
2. บริหารการค้าและเงินโอนระหว่างประเทศ	84	48
3. ปฏิบัติการบัตรเครดิต	42	24
4. สนับสนุนช่องทางการขาย	84	48
5. ปฏิบัติการบริหารเงิน	24	14
6. Business Continuity Management	4	2
7. Service Quality & Assurance	7	4
รวม	**298**	**170**

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 170 คน ซึ่งได้จากขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 สร้างแบบสอบถามสำหรับพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการลงในช่องว่างจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 40 ข้อ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) จำนวน 8 ข้อ
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) จำนวน 8 ข้อ
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) จำนวน 8 ข้อ
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำนวน 8 ข้อ
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) จำนวน 8 ข้อ

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสเกลอัตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 เห็นด้วย
3 เห็นด้วยปานกลาง
2 ไม่เห็นด้วย
1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความตรงของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ (Validity)

3.1.1 โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามแต่ละหัวข้อว่าเนื้อหาครอบคลุมและถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ หลังจากนั้นดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

3.1.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องและความเหมาะสมของการใช้ภาษา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Objective Congruence : IOC) แล้วเลือกคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แล้วปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับ 0.89

3.2 การหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์ Cronbach Alpha จากโปรแกรมสำเร็จรูป ได้ค่าสัมประสิทธิ์ คือ .98 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ถือว่าคำถามเหล่านั้นน่าเชื่อถือดี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้ค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 170 คน และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการหาค่าสถิติ t - test เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน

ทั้งนี้การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และการจัดลำดับจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตมาจัดช่วงคะแนน กำหนดให้อัตรภาคชั้นเท่ากัน คือ 0.8 แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

อันตรภาคชั้น = (คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้นที่ต้องแบ่ง

= (5-1)/5

= 0.80

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเสนอข้อมูลออกเป็น 3ส่วน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์และนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t – test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) ใช้สถิติการทดสอบ (F - test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

N	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดการแปลผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t-test	หมายถึง	การทดสอบความต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่มีอิสระต่อกัน
F-test	หมายถึง	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สายงานปฏิบัติการกลางที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (170 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	60	35.3
หญิง	110	64.7
2. อายุ		
21-30 ปี	34	20.0
31-40 ปี	69	40.6
41-50 ปี	56	32.9
51 ปีขึ้นไป	11	6.5
3. ระดับการศึกษา		
อนุปริญญาหรือ ปวส.	8	4.7
ปริญญาตรี	147	86.5
ปริญญาโท	15	8.8
ปริญญาเอก	0	0
4. อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 2 ปี	6	3.5
2 – 6 ปี	42	24.7
7 – 11 ปี	48	28.3
12 ปี ขึ้นไป	74	43.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (170 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. ระดับตำแหน่ง		
พนักงาน	63	37.1
เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส	90	52.9
ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส	15	8.8
ผู้อำนวยการหรือสูงกว่าผู้ช่วย	2	1.2

จากตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามคุณลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

เพศ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 และเพศชายจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

อายุ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ40.6 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ส่วนอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ระดับการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 86.5 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และ อนุปริญญา หรือ ปวส. จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 โดยไม่มีผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0

อายุการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 12 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุการทำงานระหว่าง 7 – 11 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 กลุ่มที่มีอายุการทำงานระหว่าง 2 – 6 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 และกลุ่มที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปีมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาคือ ระดับ

พนักงาน มีจำนวน 63 คนคิดเป็นร้อยละ 37.1 และระดับผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือสูงกว่ามี 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลางเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเห็น
6. ธนาคารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.61	1.141	ปานกลาง
7. ธนาคารมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	3.17	.918	ปานกลาง
8. ธนาคารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน	3.58	.766	มาก
9. ธนาคารจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.28	1.040	ปานกลาง
10. ธนาคารเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง	3.41	.780	มาก
11. ธนาคารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยการใช้สื่อหรือเอกสารต่าง ๆ	3.32	.701	ปานกลาง
12. ท่านให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.80	.748	มาก
13. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ได้จริงกับการปฏิบัติงาน	3.69	.724	มาก
รวม	**3.36**	**.552**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านพลวัตการเรียนรู้ ดังนี้ โดยรวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ($\overline{X}$ = 3.36) หมายความว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ธนาคารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการที่หลากหลายในการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในหัวข้ออื่นอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเห็น
14. ธนาคารสนับสนุนให้มีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	3.59	.692	มาก
15. ธนาคารมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.38	.713	ปานกลาง
16.ธนาคารจัดให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.44	696	มาก
17. ธนาคารบริหารงานโดยมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสารและเกิดการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง	3.42	.676	มาก
18. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรโดยริเริ่มให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์การ	3.50	.724	มาก
19. มีการจัดพนักงานหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากร	3.38	.745	ปานกลาง
20. บุคลากรของธนาคารยอมรับว่าการเรียนรู้ต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว	3.49	.698	มาก
21. บุคลากรมีความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนและพยายามเรียนรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	3.59	.667	มาก
รวม	**3.47**	**.510**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ดังนี้ โดยรวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในระดับสูง คือ ($\overline{X}$ = 3.47) หมายความว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในระดับมาก ยกเว้นในด้านของบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการจัดหมุนเวียนพนักงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นในด้านอื่น ๆ ของการปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเห็น
22. ผู้บริหารธนาคารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น	3.31	.715	ปานกลาง
23. ผู้บริหารธนาคารกระจายและมอบอำนาจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเท่าเทียมกัน	3.26	.718	ปานกลาง
24. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงาน	3.34	.729	ปานกลาง
25. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงาน	3.44	.712	มาก
26. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.42	.702	มาก
27. ผู้บริหารเปิดโอกาสในการเรียนรู้และกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.45	.706	มาก
28. ธนาคารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและลูกค้าของธนาคารเพื่อใช้ปรับปรุงการฏิบัติงาน	3.25	.754	ปานกลาง
29. ธนาคารขยายโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าหรือคู่ค้าของธนาคารโดยการจัดอบรมหรือสัมมนา	3.23	.714	ปานกลาง
รวม	**3.34**	**.550**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการการให้อำนาจแก่บุคคล ดังนี้ โดยรวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ในระดับปานกลาง คือ ($\overline{X}$ = 3.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านของผู้บริหารทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนแก้ไขปัญหาร่วมกันและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนในหัวข้ออื่น ๆ ของระดับความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคลเพื่อไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Management)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเห็น
30. บุคลากรของธนาคารมีส่วนช่วยในการหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของธนาคาร	3.34	.729	ปานกลาง
31. บุคลากรมีการสร้างความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.43	.660	มาก
32. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.59	.702	มาก
33. บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกธนาคาร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.30	.760	ปานกลาง
34. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้หรือข่าวสารในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ	3.40	.725	ปานกลาง
35. ธนาคารมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่ให้ความสะดวกรวดเร็วในการสืบค้น	3.24	.818	ปานกลาง
36. ธนาคารมีการพัฒนาช่องทางใหม่ ๆในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและนอกองค์การ	3.30	.737	ปานกลาง
37. บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในการเก็บรักษาข้อมูลความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่น	3.38	.679	ปานกลาง
รวม	**3.37**	**.575**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารความรู้ ดังนี้ โดยรวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการบริหารความรู้ ในระดับปานกลางคือ ($\overline{X}$ = 3.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารความรู้ ในระดับปานกลางทุกหัวข้อ มีเพียงด้านการสร้างความรู้แนวคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และ การถ่ายทอดความรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีมที่อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเห็น
38. ธนาคารมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและสร้างการเรียนรู้ของบุคลากร	3.76	.724	มาก
39. ธนาคารมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมรวมถึงการประชุม	3.57	.791	มาก
40. บุคลากรของธนาคารสามารถใช้ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.46	.706	มาก
41. ธนาคารจัดให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการทำงานเพื่อลดระยะเวลาและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	3.47	.786	มาก
42. ธนาคารมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยความเร็วสูงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.36	.888	ปานกลาง
43. ธนาคารมีระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในการรวบรวมและเก็บข้อมูลซึ่งพร้อมในการนำไปใช้งาน	3.38	.863	ปานกลาง
44. บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีในองค์การได้อย่างทั่วถึง	3.23	.769	ปานกลาง
45. บุคลากรใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3.43	.798	มาก
รวม	**3.46**	**.666**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังนี้ โดยรวมค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง คือ ($\overline{X}$ = 3.46) หมายความว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในระดับสูงทุกข้อยกเว้นด้านที่ธนาคารมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยความเร็วสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่พร้อมใช้งานและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในองค์การซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.7 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ เพศ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้						
องค์การแห่งการเรียนรู้	**เพศชาย**	**(N=60)**	**เพศหญิง**	**(N=110)**	**t**	**Sig.**
	Mean	**S.D.**	**Mean**	**S.D.**		
1. พลวัตการเรียนรู้	3.40	.56	3.34	.56	.715	.475
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.47	.55	3.47	.49	-.023	.982
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	3.35	.64	3.33	.50	.136	.892
4. การบริหารความรู้	3.35	.65	3.38	.53	-.321	.749
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลย	3.44	.67	3.47	.67	-.217	.828
รวม	**3.40**	**.55**	**3.40**	**0.46**	**.054**	**0.957**

จากตารางที่ 4.7 ไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศว่ามีผลต่อความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ อายุ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้										
องค์การแห่งการเรียนรู้	21-30 ปี	(N=34)	31-40 ปี	(N=69)	41-50 ปี	(N=56)	51 ปีขึ้นไป	(N=11)	F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. พลวัตการเรียนรู้	3.35	.47	3.22	.57	3.50	.53	3.57	.57	3.27*	.023
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.44	.42	3.45	.51	3.52	.56	3.45	.53	.20	.894
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	3.33	.50	3.26	.56	3.40	.55	3.57	.60	1.49	.218
4. การบริหารความรู้	3.31	.53	3.33	.55	3.46	.63	3.40	.60	.65	.585
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.24	.67	3.41	.63	3.57	.66	3.86	.70	3.41*	.019
รวม	3.34	0.45	3.33	0.48	3.49	0.51	3.57	0.53	1.72	0.166

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อแยกเปรียบเทียบตามกลุ่มอายุ

ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.9 และตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้

ระดับอายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.35	3.22	3.50	3.56
อายุ 21-30 ปี	3.35	-	-0.13	0.15	0.21
อายุ 31-40ปี	3.22	-	-	0.28*	0.34
อายุ 41-50 ปี	3.50	-	-	-	0.06
อายุ 51 ปีขึ้นไป	3.56	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานที่มีกลุ่มอายุ 41-50 ปีมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้แตกต่างจากพนักงานที่มีกลุ่มอายุ 31-40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ระดับอายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	3.24	3.40	3.57	3.86
อายุ 21-30 ปี	3.24	-	0.16	0.33	0.62
อายุ 31-40ปี	3.40	-	-	0.17*	0.46
อายุ 41-50 ปี	3.57	-	-	-	0.29
อายุ 51 ปีขึ้นไป	3.86	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานที่มีกลุ่มอายุ 41-50 ปีมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างจากพนักงานที่มีกลุ่มอายุ 31-40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้										
องค์การแห่งการเรียนรู้	ปวส.	(N=8)	ปริญญาตรี	(N=147)	ปริญโท	(N=15)	ปริญญาเอก	(N=0)	F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. พลวัตการเรียนรู้	3.75	.49	3.34	.54	3.34	.62	-	-	2.16	.12
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.70	.42	3.47	.51	3.36	.55	-	-	1.20	.30
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	3.78	.50	3.34	.55	3.09	.43	-	-	4.27*	.03
4. การบริหารความรู้	3.55	.65	3.38	.58	3.20	.52	-	-	1.05	.35
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.98	.55	3.44	.66	3.29	.74	-	-	3.05*	.05
รวม	3.75	**.43**	**3.39**	**.49**	**3.27**	**.48**	-	-	**2.71**	**.07**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อแยกเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา

ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.12 และ 4.13

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล

ระดับการศึกษา		ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	$\overline{X}$	3.78	3.34	3.09	-
ปวส.	3.78	-	-0.44	-0.69*	-
ปริญญาตรี	3.34	-	-	-0.25	-
ปริญญาโท	3.09	-	-	-	-
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจแก่บุคคลแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ระดับการศึกษา		ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	$\overline{X}$	3.98	3.45	3.29	-
ปวส.	3.98	-	-0.53	-0.69*	-
ปริญญาตรี	3.45	-	-	-0.16	-
ปริญญาโท	3.29	-	-	-	-
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ อายุการทำงาน

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้										
องค์การแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 2 ปี	(N=6)	2-6 ปี	(N=42)	7-11 ปี	(N=48)	12 ปีขึ้นไป	(N=74)	F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. พลวัตการเรียนรู้	3.19	.52	3.36	.44	3.26	.60	3.44	.57	1.23	.30
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.25	.43	3.46	.41	3.49	.52	3.48	.56	.43	.73
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	3.25	.51	3.35	.49	3.27	.58	3.38	.56	.46	.71
4. การบริหารความรู้	3.39	.57	3.35	.51	3.31	.56	3.42	.62	.45	.72
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.81	.93	3.37	.51	3.37	.76	3.62	.62	4.97**	.01
รวม	**3.16**	**0.55**	**3.38**	**0.41**	**3.34**	**0.50**	**3.47**	**0.51**	**1.26**	**0.29**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อแยกเปรียบเทียบตามอายุการทำงาน

ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

อายุการทำงาน		ต่ำกว่า 2 ปี	2-6 ปี	7-11 ปี	12 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	2.81	3.37	3.37	3.62
ต่ำกว่า 2 ปี	2.81	-	0.56	0.56	0.81**
2-6 ปี	3.37	-	-	-	0.25
7-11 ปี	3.37	-	-	-	0.25
12 ปีขึ้นไป	3.62	-	-	-	-

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน 12 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันจากพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 2 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.16 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ ระดับตำแหน่ง

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้										
องค์การแห่งการเรียนรู้	พนักงาน	(N=63)	เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส	(N=90)	ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส	(N=15)	ผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป	(N=2)	F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. พลวัตการเรียนรู้	3.41	.46	3.32	.61	3.34	.53	3.63	.88	.51	.68
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.50	.47	3.44	.54	3.49	.54	3.68	.27	.28	.84
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	3.35	.56	3.32	.55	3.42	.56	3.25	.18	.17	.91
4. การบริหารความรู้	3.37	.58	3.37	.57	3.40	.68	3.44	.27	.02	0.99
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.36	.68	3.50	.67	3.56	6.2	4.00	.35	1.11	.35
รวม	**3.40**	**0.49**	**3.39**	**0.51**	**3.44**	**0.45**	**3.60**	**0.07**	**0.15**	**0.93**

จากตารางที่ 4.16 ไม่พบความแตกต่างในระดับตำแหน่งว่ามีผลต่อความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด(มหาชน)

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรคือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 298 คน ผู้ศึกษากำหนดขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยการคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน่ โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 170 คน ขอบเขตด้านเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้แบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผลข้อมูล

1.3 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 170 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 มีกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ40.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 86.5 มีอายุการทำงานมากกว่า 12 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยระดับความ

คิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง คือ ($\overline{X}$ = 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง ส่วนในด้านการบริหารความรู้ พลวัตการเรียนรู้ และการให้อำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

1. เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อายุที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความคิดเห็นด้านการเป็นพลวัตแห่งการเรียนรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันที่นัยสำคัญ 0.5 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe พบว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี

3. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ที่นัยสำคัญ 0.5 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe พบว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกับพนักงานที่จบการศึกษาระดับ ปวส.

4. อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันที่นัยสำคัญ 0.1 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปีมีความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างไปจากพนักงานที่มีอายุการทำงาน 12 ปีขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

2.1 การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สามารถสรุปผลทั้ง 5 ด้าน ได้ดังนี้

2.1.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) มีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ธนาคารยังขาดด้านการสนับสนุนความรู้ให้กับพนักงาน การเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การ การสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยการใช้สื่อต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น รวมถึงการจัดการฝึกอบรมพัฒนาในด้านต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน จึงทำให้ความเป็นพลวัตการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกิ่งกาญจน์ เพชรศรี(2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพลวัตการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในระดับมาก อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นให้ทั่วทั้งธนาคาร ทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยพยายามจัดการสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารมีการสนับสนุนให้พนักงานริเริ่มวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงมีการประสานความร่วมมือกันของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคารทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโฆษะ เสตะจิต(2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต3 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากและด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมากเป็นอันดับแรก

2.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมี

ความตระหนักในการให้ธนาคารมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความสั้นและคล่องตัวยิ่งขึ้นรวมถึงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนในการแก้ไขปัญหาแล้ว แต่ธนาคารยังคงมอบและกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในระดับปานกลาง ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะมาจากลักษณะการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินและลูกค้าในปริมาณมาก ทำให้มีการจำกัดอำนาจของบุคคลากร นอกจากนั้นธนาคารยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากลูกค้าและคู่ค้าในระดับปานกลางซึ่งทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของธนาคารจากบุคคลกลุ่มนี้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านการให้อำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2.1.4 ด้านการบริหารความรู้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในด้านของการบริหารความรู้ในองค์กรของธนาคารยังมีปริมาณไม่มากเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการหารวบรวมข้อมูลความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งความรู้จากภายในธนาคารเองหรือการหาความรู้จากภายนอกธนาคารเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความพร้อมใช้ของข้อมูลความรู้ซึ่งยังมีการจัดเก็บและความพร้อมในการนำไปใช้ได้ไม่เต็มที่ หรือจะเป็นในด้านของการถ่ายทอดความรู้หรือข่าวสารความรู้ระหว่างหน่วยงานก็ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรยังมีช่องทางในการกระจายข้อมูลความรู้น้อยทำให้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งกาญจน์ เพชรศรี(2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านการบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

2.1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานของพนักงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งสามารถช่วยให้การปฏิบัติของพนักงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยียังสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและการจัดเก็บข้อมูลความรู้เพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดียอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน เมื่อจำแนกเป็นรายด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

2.2.1 จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าในความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศและระดับตำแหน่งของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ไม่พบว่าเพศและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) มีผลต่อความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารของธนาคารมีวิสัยทัศน์ให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในทุกระดับได้มีโอกาสเรียนรู้ในด้าน ๆ อย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนารูปแบบความคิด ทักษะ ความรู้ ความชำนาญเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงจัดให้มีแหล่งของข้อมูลข่าวสารเพื่อให้พนักงานทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

2.2.2 จากการศึกษาพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นทางด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปีจะมีความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงกว่า พนักงานที่มีอายุ 31-40 ปีซึ่งเนื่องมาจากการที่พนักงานกลุ่มนี้จะมีการพัฒนาความคิด วุฒิภาวะ ความสามารถในการแก้ปัญหา การเรียนรู้และประสบการณ์ในด้านการทำงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้มองว่าธนาคารมีความเป็นพลวัตการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปีซึ่งสอดคล้องกับกันยา สุวรรณแสง(2536:81) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้มีประสบการณ์มากกว่าจะมีทัศนคติ เรียนรู้ และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย นอกจากนี้พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปีเป็นผู้มีประสบการณ์และมีความรู้ ความชำนาญทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี โดยธนาคารต้องให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้กับกลุ่มบุคคลที่มีอายุ 31-40 ปีเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.2.3 จากการศึกษาพบว่าการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความคิดเห็นทางด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความต้องการที่จะได้รับรู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความเชื่อมั่นในความรู้

ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดีกว่าและมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน และยังมีการนำประสบการณ์จากการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การมากกว่าจึงทำให้มีความต้องการในด้านการเพิ่มอำนาจบุคคลค่อนข้างสูงและนอกจากนั้นยังมีความต้องการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว ทันสมัย ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากผู้ที่มีการศึกษาระดับ ปวส. ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพในตนเองที่จะนำความรู้และความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานดังนั้นทางธนาคารต้องให้ความสำคัญในการแสดงออกทางด้านความคิดของบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทพร้อมกับต้องจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาก้าวหน้าไปในอนาคต

2.2.4 จากการศึกษาพบว่าอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นทางด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานไม่ถึง 2 ปี มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานเกินกว่า 12 ปีขึ้นไป ซึ่งน่าจะเกิดจากประสบการณ์ทำงานในองค์กรที่ยังมีไม่มากหรือโอกาสในการได้ใช้เทคโนโลยีเครื่องมือที่มีความทันสมัยซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานยังไม่มากพอ รวมไปถึงความสามารถในการได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อาจยังไม่พอกับความรู้หรือความต้องการ และบุคคลากรที่มีอายุการทำงานไม่ถึง 2 ปียังมีความคาดหวังในด้านการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้มีความคิดเห็นในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับน้อยซึ่งธนาคารต้องจัดหาอุปกรณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อสร้างการเรียนรู้และใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการศึกษา

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเพื่อให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกด้าน ธนาคารยูโอบีจำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในธนาคารได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้ในความรู้ที่หลากหลายไม่เพียงแต่แค่ในหน้าที่งานของตนเอง นอกจากนี้ควรจะมีการจัดการฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ ในหัวข้อความรู้ที่หลากหลายและกระทำอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ธนาคารมีกระบวนการที่สร้างการเรียนรู้และสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นและจะก่อให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้นได้ทั่วทั้งองค์กร

3.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ธนาคารมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้มีลำดับการบังคับบัญชาที่สั้นลง ทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน จึงส่งผลให้มีระดับการเรียนรู้ด้านนี้มาก แต่ธนาคารควรจะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์กรซึ่งยังส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มากนัก และควรจะใช้ความระมัดระวังในด้านของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานซึ่งถ้าจัดคนไม่เหมาะสมกับงานนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้ว จะส่งผลกระทบกับการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้

3.1.3 ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ผู้บริหารธนาคารควรมีการกระจายและมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารธนาคารควรจะต้องสร้างการเรียนรู้ขึ้นโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าและคู่ค้าของธนาคารที่เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ธนาคารเกิดการเรียนรู้ได้จากคนกลุ่มนี้ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีการเรียนรู้และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้

3.1.4 ด้านการบริหารความรู้ ผู้บริหารและพนักงานควรตระหนักถึงการมีการบริหารจัดความรู้ภายในธนาคาร ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในด้านของระบบที่ช่วยในด้านการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการสืบค้น และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ให้ทั่วถึงในองค์กร ส่วนพนักงานเองก็สามารถที่จะช่วยโดยการแสวงหาข้อมูลความรู้จากภายในธนาคารและภายนอกธนาคารเพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์การให้ดีขึ้น

3.1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ธนาคารควรจะมีระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมีความเร็วสูงและมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือใช้ในการอบรมรวมไปถึงใช้ในการเก็บข้อมูลความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงสื่อสารสนเทศหรือความรู้ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาของการเก็บข้อมูล จึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จึงควรมีการศึกษาธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) ในสายงานอื่น ๆ เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเปรียบเทียบผลกับการวิจัยในครั้งนี้

3.2.3 ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อศึกษาความต้องการ ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงในการศึกษามากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) "บรรยากาศต่อองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กิติวรรณ ธาตรีอดิเรก (2545) "สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด" รายงานการศึกษาค้นคว้าตนเองบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) "ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กันยา สุวรรณแสง (2536) *จิตวิทยาทั่วไป* กรุงเทพมหานคร อักษรพิทยา

โฆษิต เสตะจิต (2549) "สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ทองใบ สุดชารี (2547) *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* อุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค การจัดการความรู้ แปลจาก Working Knowledge โดย นิทัศน์ วิเทศ (2542) กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี

นิตยา ไชสกุล (2551) "ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ธรรกมลการพิมพ์

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540) *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพมหาบัณฑิต โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล

พัชรี เพ็ชรเด็ด (2548) "ปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ : ศึกษากรณี บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แสลงพัน- คำพราน" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วารินทร์ สินสูงสุด (2548) *การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์การใฝ่การเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร สยามมิตรการพิมพ์

วิโรจน์ พิชิตนิติกร (2548) "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี บริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิโรจน์ สารรัตนะ(2544) *โรงเรียน:องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ต

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ต

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์ (2546) "การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ศักดา มัชปาโต (2550) "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สมชัย วงษ์ยานะ (2548) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ" คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สมคิด สร้อยน้ำ(2547) "การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา" ปริญญานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เอกธรรม ธรรมบุตร(2551) "ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไปรษณีย์ในสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต 6" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : Mc Grew-Hill.

Michael J. Marquardt การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แปลจาก Building the Learning Organization โดย บดินทร์ วิจารณ์ (2548) กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ต

Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.* NewYork: Dobleday Currency

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

.....

แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)สายงานปฏิบัติการกลาง

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ในทุกระดับโดยนำความรู้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

กนกวรรณ กลัดแพ

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ช ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง 1 ☐

2. อายุ ( ) 21-30 ปี ( ) 31-40 2 ☐

( ) 41-50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา ( ) อนุปริญญาหรือ ปวส. ( ) ปริญญาตรี 3 ☐

( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

4. อายุการทำงาน ( ) ต่ำกว่า 2 ปี ( ) 2 – 6 ปี 4 ☐

( ) 7 – 11 ปี ( ) 12 ปี ขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่งงาน ( ) พนักงาน ( ) เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส 5 ☐

( ) ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส ( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือสูงกว่า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โปรดพิจารณาข้อคำถามและแสดงความคิดเห็นว่าธนาคารมีการปฏิบัติมากน้อยอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ธ ลงในช่องที่คิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 เห็นด้วย

3 เห็นด้วยปานกลาง

2 ไม่เห็นด้วย

1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)							
6	ธนาคารมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						6 ☐
7	ธนาคารมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้						7 ☐
8	ธนาคารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน						8 ☐
9	ธนาคารจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง						9 ☐
10	ธนาคารเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้การทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง						10 ☐
11	ธนาคารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยการใช้สื่อหรือเอกสารต่าง ๆ						11 ☐
12	ท่านให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						12 ☐
13	ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ได้จริงกับการปฏิบัติงาน						13 ☐

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ(Organization Transformation)							
14	ธนาคารสนับสนุนให้มีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน						14 ☐
15	ธนาคารมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน						15 ☐
16	ธนาคารจัดให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน						16 ☐
17	ธนาคารบริหารงานโดยมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นทำให้สะดวกในการติดต่อสื่อสารและเกิดการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง						17 ☐
18	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรโดยริเริ่มให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นทั่วทั้งองค์การ						18 ☐
19	มีการจัดพนักงานหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากร						19 ☐
20	บุคลากรของธนาคารยอมรับว่าการเรียนรู้ต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว						20 ☐
21	บุคลากรมีความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนและพยายามเรียนรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น						21 ☐

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)							
22	ผู้บริหารธนาคารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น						22 ☐
23	ผู้บริหารธนาคารกระจายและมอบอำนาจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเท่าเทียมกัน						23 ☐
24	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงาน						24 ☐
25	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงาน						25 ☐
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน						26 ☐
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการเรียนรู้และกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน						27 ☐
28	ธนาคารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและลูกค้าของธนาคารเพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน						28 ☐
29	ธนาคารขยายโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าหรือคู่ค้าของธนาคาร โดยการจัดอบรมหรือสัมมนา						29 ☐

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)							
30	บุคลากรของธนาคารมีส่วนช่วยในการหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของธนาคาร						30 ☐
31	บุคลากรมีการสร้างความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						31 ☐
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม						32 ☐
33	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกธนาคาร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						33 ☐
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้หรือข่าวสารในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ						34 ☐
35	ธนาคารมีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่ให้ความสะดวกรวดเร็วในการสืบค้น						35 ☐
36	ธนาคารมีการพัฒนาช่องทางใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและนอกองค์การ						36 ☐
37	บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในการเก็บรักษาข้อมูลความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่น						37 ☐

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)							
38	ธนาคารมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและสร้างการเรียนรู้ของบุคลากร						38 ☐
39	ธนาคารมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมรวมถึงการประชุม						39 ☐
40	บุคลากรของธนาคารสามารถใช้ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ						40 ☐
41	ธนาคารจัดให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการทำงานเพื่อลดระยะเวลาและความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน						41 ☐
42	ธนาคารมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และสื่ออิเล็คทรอนิกส์ที่ทันสมัย ความเร็วสูงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						42 ☐
43	ธนาคารมีระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในการรวบรวมและเก็บข้อมูลซึ่งพร้อมในการนำไปใช้งาน						43 ☐
44	บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีในองค์การได้อย่างทั่วถึง						44 ☐
45	บุคลากรใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็คทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้						45 ☐

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. นายสมศักดิ์ สุขประเสริฐ
   ผู้จัดการฝ่ายงานบริหารข้อมูลและตรวจสอบการใช้บัตร
   ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
2. นางสาวอรรจณา สว่างวิทย์
   ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการบัตรเครดิต
   ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
3. นางสาวคมคาย ประสมศักดิ์
   ผู้ชำนาญการฝ่าย Training Support
   ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกนกวรรณ กลัดแพ
วัน เดือน ปี	19 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ.(การเงิน) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพ พ.ศ.2542
สถานที่ทำงาน	ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน)
ตำแหน่ง	พนักงานฝ่ายปฏิบัติการบัตรเครดิต