

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอสซีจี - เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด

นายนลพลต พรธณบัวหลวง

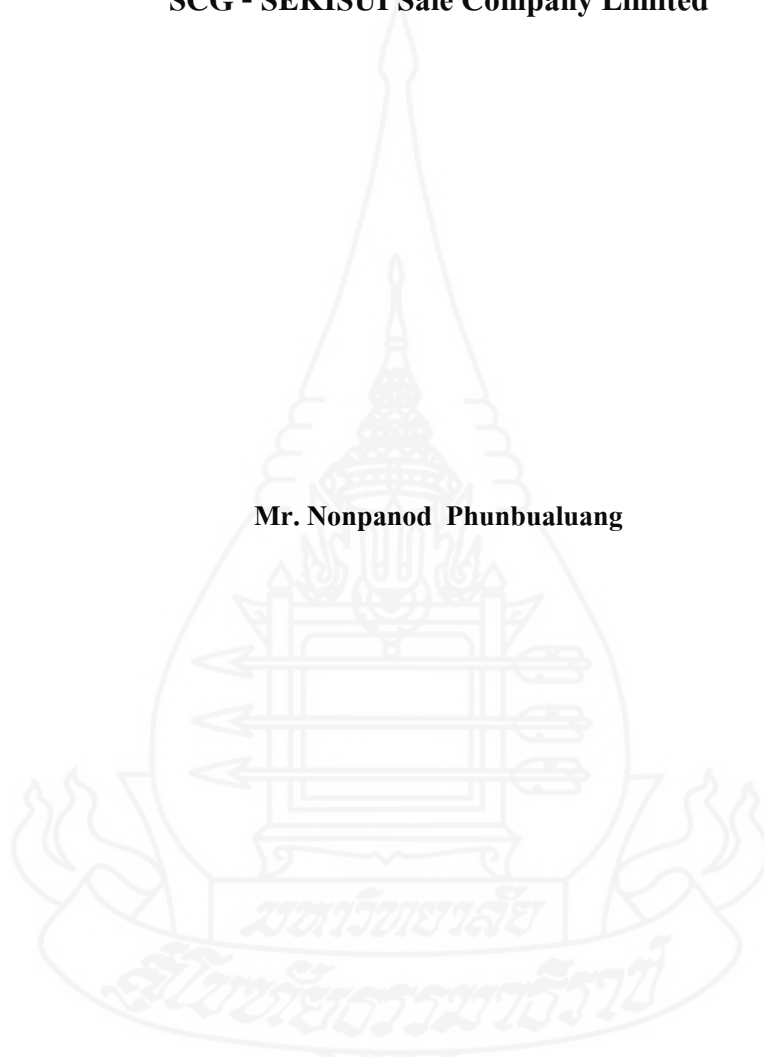


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Factors Influencing the Learning Organization Development of
SCG - SEKISUI Sale Company Limited**

Mr. Nonpanod Phunbualuang



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

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอสซีจี-เซกิซุย เซลส์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายนลปนต์ พรรณบัวหลวง
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)



(รองศาสตราจารย์ ดร.เจลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บริษัท เอสซีจี-เชกิชูย เซลส์ จำกัด

ผู้ศึกษา นายนลปนต์ พรหมบัวหลวง **รหัสนักศึกษา** 2523001184 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท 2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท 3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรคือพนักงานบริษัท เอสซีจี - เชกิชูย เซลส์ จำกัด ระดับปฏิบัติการจำนวน 128 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 คน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการคำนวณ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นวิศวกร นักร้องแบบระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี และระดับรายได้ 20,001-40,000 บาท พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมระดับมาก มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพการสมรสและระดับรายได้ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ล้วนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.748$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพล การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอสซีจี - เชกิชูย เซลส์ จำกัด

Independent Study title: Factors Influencing the Learning Organization Development of SCG - SEKISUI Sale Company Limited

Author: Mr. Nonpanod Phunbualuang; **ID:** 2523001184;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The purposes of this independent study were to 1) study the personal factors that influenced the learning organization development of company, 2) study the administrative factors that influenced the learning organization development of company, 3) suggested for the learning organization strengthening method of company.

This study was a survey study. The population of this study was 128 employees of SCG-SEKISUI Sales Limited and 97 samples were selected by stratified random sampling method. The research instrument was the questionnaire that was analyzed by SPSS statistical methods. Statistic data was analyzed using percentage, mean, standard deviation, independent sample t-test, ANOVA test and Pearson correlation coefficient analysis.

The results of this study were as follows 1) the most employees were male, aged between 26 to 30 years old, single, education bachelor's degree, job position as engineers and designers, work experience between 1 to 5 years and income levels between 20,001 to 40,000 baht, the opinions for the administrative factors in the overall were at high level, the opinions for the learning organization level were at high level, 2) gender, age, education, job position and work experience were the personal factors that influenced the learning organization development. Marital status and income levels were the personal factors that did not influenced the learning organization development, 3) leadership, organization culture, mission and strategy, operation management, organization structure, organization system, work environment and work motivation were the administrative factors that related to the learning organization development at high correlation ($r = 0.748$) and related in the same direction.

Keywords: Factors influencing The learning organization development
SCG - SEKISUI Sale Company Limited.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ตามวัตถุประสงค์ ด้วยความกรุณาและการให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระนี้สำเร็จสมบูรณ์

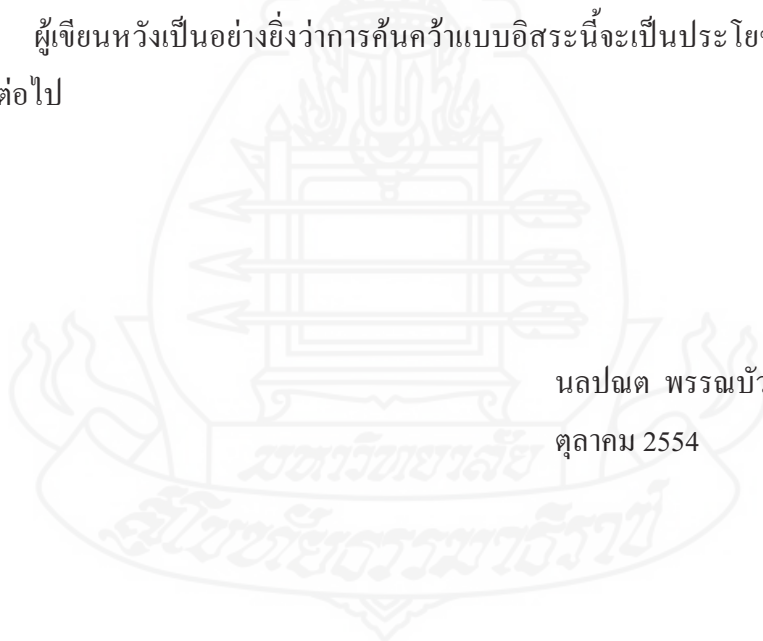
ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนปริญญาโทที่ช่วยให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี จนทำให้การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอระลึกถึงพระคุณบิดามารดาที่คอยอบรมให้การเลี้ยงดูและให้การศึกษาคดีแก่ข้าพเจ้า รวมไปถึงพระคุณคณาจารย์ทั้งหลายที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ข้าพเจ้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้สำเร็จลงได้ในที่สุด

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าแบบอิสระนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจท่านอื่นๆ ต่อไป

นลปนต์ พรหมบัวหลวง

ตุลาคม 2554



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
กรอบแนวคิดของการศึกษา	7
สมมติฐานของการศึกษา	8
ขอบเขตของการศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้	13
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	39
อุปสรรคของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	60
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหาร	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	78
ผลการทดสอบสมมติฐาน	84
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	97
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
สรุปการศึกษา	101
อภิปรายผล	109
ข้อเสนอแนะ	117
บรรณานุกรม	120
ภาคผนวก	124
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม	125
ข แบบสอบถาม	127
ประวัติผู้ศึกษา	136



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 สัดส่วนการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ	59
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	65
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ในภาพรวม	69
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ	70
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร	71
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	72
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ	73
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร	74
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านระบบองค์กร	75
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านบรรยากาศในการทำงาน	76
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหาร ด้านการจูงใจ	77
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวม	78
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน	79
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิด	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี-เซกิซุย เซลส์ จำกัด.....	96
ตารางที่ 4.25 สรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี-เซกิซุย เซลส์ จำกัด	97



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	7
ภาพที่ 2.1 การเรียนรู้ระดับโลก : ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ 3 ระดับของ Marquardt and Reynold	20
ภาพที่ 2.2 ลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler และคณะ	23
ภาพที่ 2.3 แนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge	31



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกแห่งข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี จากปัจจัยการพัฒนาแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจที่มากขึ้น ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยใช้แนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะองค์กร เป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมี ทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายในตัวคนหรือกลุ่มคน ต้องถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์การไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถของคนในองค์กร ด้วยเป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถพร้อมนำพาองค์กรก้าวสู่ศตวรรษใหม่ได้อย่างมั่นคง และเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ได้กล่าวถึงทุนทางสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ คน สถาบัน วัฒนธรรมและองค์ความรู้ ซึ่งจะเห็นว่าองค์ความรู้ของคนและสถาบันเปรียบได้กับองค์การ ได้ถูกระบุอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งต้องปลูกฝังทัศนคติและการเรียนรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับตนเองและองค์กร สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน การประสานประโยชน์

การทำกิจกรรมที่สนับสนุนร่วมกัน เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ กิจกรรมสาธารณประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น สร้างกระบวนการเรียนรู้ การจัดระบบการเรียนรู้ทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการส่งต่อเชื่อมโยงความรู้ (Linkage) ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปสู่ระดับวิชาชีพ ควบคู่กับการสร้างเครือข่าย (Network) ความร่วมมือในการผลิตกำลังคนและพัฒนาระบบการเสริมสร้างทักษะ ประเมินศักยภาพด้านต่างๆ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจยุคใหม่ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตบนพื้นฐานการพึ่งตนเอง การจัดระบบการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ เพื่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ โดยส่งเสริมผู้ที่เป็นผู้รู้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่ง ไปสู่อีกคนหรืออีกกลุ่มคนหนึ่ง โดยผ่านศูนย์การเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สามารถเชื่อมโยงหลักการหรือทฤษฎีเข้ากับแนวทางการปฏิบัติจริง ให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร นอกจากนี้องค์การควรจะมีผลกดันให้ภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา และเน้นการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง วิธีคิดวิธีการทำงาน โดยการบูรณาการการทำงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี เสริมสร้างศักยภาพของคน

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แหล่งความรู้มีอยู่มากมายและกระจัดกระจาย อยู่ในหลากหลายรูปแบบ ประกอบด้วยข้อเท็จจริง (Fact) ความคิดเห็น (Opinion) ทฤษฎี (Theory) หลักการ (Principle) และกรอบแนวคิดต่างๆ (Paradigm) รวมถึงทักษะ (Skill) และประสบการณ์ (Experience) ของแต่ละบุคคล ซึ่งเราได้ใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจและดำเนินชีวิตส่วนตัวหรือการทำงานในองค์กร (พิชญานอร์ ชิงชล, 2550)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร ความมีวินัยในการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำ มาปฏิบัติจริง ซึ่ง Senge (1990) ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งทำการขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคต หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge นี้ประกอบด้วยวินัย 5 ประการได้แก่ วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และวินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) วินัยประการที่ 5 นี้เองที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันแนวคิดของ Marquardt (1996) มีความเห็นว่าแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ “ระบบย่อยของการเรียนรู้” ทั้งในระดับของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรซึ่งจะนำ

ไปสู่วิธีการในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในระดับองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบอันประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) คน 4) ความรู้ 5) เทคโนโลยี ประกอบขึ้นเป็นโมเดลระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งในส่วนขององค์กรแล้ว วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมในส่วนของการเรียนรู้และระบบความเชื่อ โดยเป็นแรงผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ชนกพรรณ ดิลกโกมล, 2546)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยการมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Senge, 1990) แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร จึงจำเป็นต้องมีเป้าหมาย และมีระบบงานเพื่อพัฒนาผู้นำ และบุคลากรในองค์กรโดยการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ และขีดความสามารถที่ได้มาตรฐาน ปัจจุบันแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายในประเทศต่างๆ มีองค์กรธุรกิจมากมายได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการจัดการองค์กรจนประสบความสำเร็จ

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นหนึ่งในการจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่ยอมรับอย่างสากล โดยเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบจัดการเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั้งองค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมและเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา องค์กรใดหรือผู้ใดที่จะคิดและตัดสินใจใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ และภูมิปัญญาเข้ามาประกอบในการดำเนินการทุกครั้ง เมื่อทุกองค์กรล้วนต้องดำรงอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา ทุกองค์กรจึงต้องแสวงหาแนวทางที่จะสร้างความเจริญอย่างมั่นคงและถาวร (ฉันทพันธ์ เขจรันท์, 2544) ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงและโลกแห่งการแข่งขัน

เหตุผลของการนำการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การเนื่องมาจาก (พิชญาวอร์ ยิงชล, 2550)

1. การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารแบบเก่า เช่น การบริหารงานโดยรวม (Total Quality Management ;TQM) การรีเ็นจิเนียริง (Re-engineering) เทคนิคเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาความฉลาดขององค์การได้
 2. การเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดในการแข่งขันทางด้านการตลาด เทคนิคการขายเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ดังนั้นการทำให้ลูกค้าพึงพอใจจึงต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ในองค์การ
 3. ลดความผิดพลาดในการแข่งขันด้านการตลาด การลดขนาดขององค์การ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 4. การสร้างวิปฏิบัติที่ดีที่สุดช่วยให้องค์การลดงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการทำงานได้
 5. การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) เพื่อสร้างความสำเร็จในองค์การอย่างยั่งยืน
- การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป เป็นกระบวนการจัดการด้านองค์การควบคู่ไปกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแต่ละองค์การจะต้องมีการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ การจัดการความรู้เป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการพัฒนาและยกระดับองค์ความรู้ขึ้นตลอดไปเรื่อยๆ และเป็นการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์การ

องค์ประกอบและปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและสนใจในการที่จะทำให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แรงจูงใจในการเริ่มการจัดการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความสำเร็จต้องฝึกฝนแนวทางพัฒนา (Discipline) คือการฝึกเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้เป็นเรื่องของการพัฒนาตนเอง แต่มีหลายองค์การมักใส่แรงจูงใจในทางที่ผิด ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการเพื่อจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การได้ เช่น ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำเพื่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ เป็นต้น

บริษัท เอสซีจี - เซกิชูย เซลส์ จำกัดเป็นบริษัทในกลุ่มผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Building Material) ที่เป็นบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี 2552 จากการร่วมทุนของบริษัทเอสซีจีผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กับบริษัทเซกิชูยเคมิกอล ประเทศญี่ปุ่น ภายใต้ชื่อ “SCG-HEIM” ดำเนินธุรกิจก่อสร้างบ้านนวัตกรรม ด้วยระบบโมดูลาร์ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการก่อสร้างที่แตกต่างและใหม่ล่าสุดสำหรับวงการก่อสร้างไทย มุ่งยกระดับคุณภาพการอยู่อาศัยตามวิถี

ชีวิตของคนไทยให้สะดวกสบายและดีขึ้น รูปแบบการก่อสร้างเป็นนวัตกรรมการสร้างบ้านที่ ส่วนประกอบของบ้านกว่า 80% ถูกผลิตในโรงงาน และประกอบเป็น Module สำเร็จรูป แล้วจึง นำไปติดตั้งที่หน้างาน การดำเนินธุรกิจก่อสร้างบ้านนวัตกรรมของบริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ บริษัทจึงมีความพยายามในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ มีความพร้อมในการมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนกล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยงกล้า ริเริ่ม เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทในเครือที่จะ พัฒนาสินค้าและบริการที่เป็น High-value ภายใต้การเป็นองค์กรนวัตกรรมของเครือ เสริมสร้าง ความสามารถของเครือให้มีวิธีการทำงานที่เทียบได้กับบริษัทชั้นนำในระดับโลก ได้ด้วยการสร้าง พื้นฐานขององค์กรที่แข็งแกร่งอย่างแท้จริงนั่นคือในภาพรวมองค์กรจะเข้มแข็งและก้าวสู่ระดับ โลกได้ จะต้องมีความวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งหมายถึงคนของเครือจะต้องมีความภาคภูมิใจในตัว องค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสำเร็จให้แก่เครือ ส่วนหัวหน้า งานทุกระดับ ไม่จำกัดเฉพาะแต่เพียงผู้จัดการ จะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ที่มีความเก่งในเรื่องการ บริหารจัดการและพัฒนาบุคคล พนักงานของเครือต้องเป็นคนกล้า คนเก่ง และคนดี โดยมี อุดมการณ์ 4 เป็นปรัชญาพื้นฐานในการทำงาน คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถ่อมตนในความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้จะต้องมีจริยธรรม (Ethics) และการบริหารภายใต้หลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) อันเป็นหลักสำคัญใน การทำให้เป็นเป็นองค์กรที่ดีของสังคม

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการ นำความคิดใหม่ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทาง ปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้นั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการ ปรับปรุงการบริหารต่างๆ ที่องค์กรเคย หรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์กรเห็น ว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่ เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมา แแบ่งปันให้แก่คนอื่นๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้อง ปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะนี้เป็นพื้นฐานให้ทุกๆ คนใน องค์กรได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก การสร้างความมั่นใจใน ความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ความตระหนักรู้เช่นนี้ ทำให้เกิดความไม่ประมาท “องค์กรแห่ง

การเรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้
 องค์กรสามารถขึ้นและปรับตัวเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การจัดการ
 องค์กรรูปแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่
 มีข้อกำหนดจากประชาคมโลกและการแข่งขันมีมากขึ้น โดยมีมาตรฐานด้านคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่
 สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับจะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน
 องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของบุคคลและใช้ทุก
 สิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปัน
 ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะมาเป็น
 ข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาให้บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด สามารถก้าวสู่การเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และเกิดประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน
 การทำงาน ตามหลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

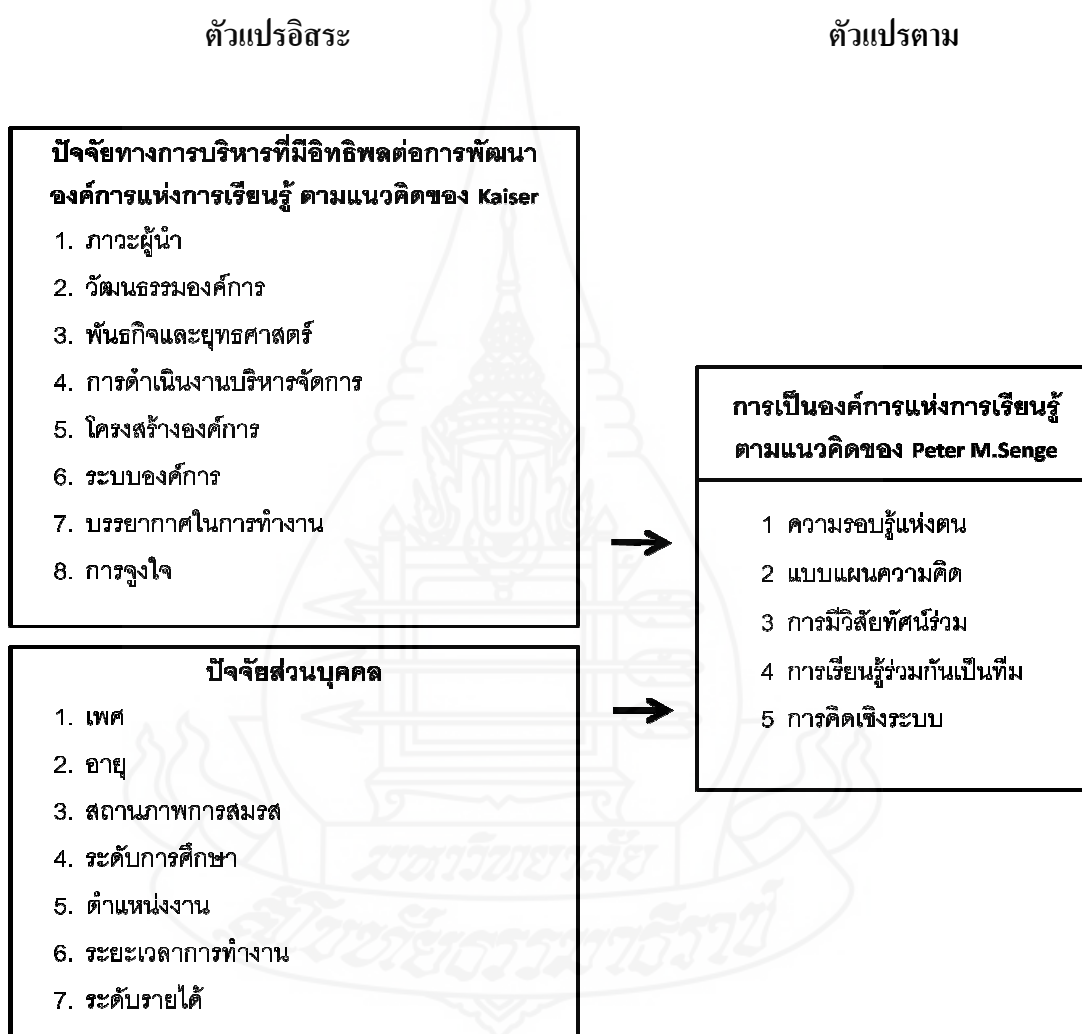
2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 บริษัท เอสซีจี- เซกิซุย เซลส์ จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี
 - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานของการศึกษา

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษานี้ คือพนักงานของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในช่วงเวลาระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2554 เฉพาะระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 128 คน โดยกำหนดขนาดของตัวอย่างจากประชากรดังกล่าว

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้

5.2.2 ปัจจัยทางการบริหาร ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kaiser ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

5.2.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M.Senge ซึ่งได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

5.3 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษานี้จะใช้ข้อมูลที่เก็บในช่วงระหว่างวันที่ 1 – 30 ตุลาคม 2554 เท่านั้น

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร การศึกษานี้กำหนดตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ และปัจจัยทางการ

บริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ตามแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ **Peter M.Senge** ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดเป็นลักษณะเฉพาะที่ใช้ในการศึกษาและเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามต่อไป ดังนี้

6.1 พนักงาน (Employee) หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

6.2 องค์การ (Organization) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถ ร่วมกันในการผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในที่นี้คือบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

6.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Influential Factors to Learning Organization Development) หมายถึง องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ และปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

6.3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

6.3.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

6.3.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกรับผิดชอบวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์กร และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

6.3.4 การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

6.3.5 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร

6.3.6 ระบบองค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

6.3.7 บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

6.3.8 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน

(Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนไปด้วยกันทั้งองค์กร โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ **Peter M.Senge** ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ดังนี้

6.4.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับตนเองอยู่เสมอ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้ มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้ง มีการฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน

6.4.2 แบบแผนความคิด (Mental models) หมายถึง การฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลา มีการพัฒนาความคิด ความเชื่อและกระบวนการ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

6.4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง ความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตนเอง และพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกัน ยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดหลัก เพื่อชี้ว่าองค์กรมีเป้าหมาย พันธกิจและค่านิยมอะไร โดยพยายามสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกมากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ

6.4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเน้นทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม นำมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์กรต้องใช้แนวทางในการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุย การอภิปราย และมีการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

6.4.5 การคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) หมายถึง การมองภาพรวมของการทำงานและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน มีการวิเคราะห์หาสาเหตุ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มีการติดตามประเมินผล และนำมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และกำหนดทิศทางการจัดการและเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 นำข้อมูลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องอื่นๆ ขององค์การหรือผู้สนใจท่านอื่นๆ ต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ จากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง และจากการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถเรียบเรียงสาระสำคัญได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
3. อุปสรรคของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาที่สำคัญของ Argyris and Schon (1978 อ้างใน จันทิwa ยศแก้ว, 2548) ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรม งานวัฒนธรรมองค์การอาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เกิด

ความสนใจในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์กร ซึ่งมีผู้สนใจอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ปี 1990 โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ Peter M.Senge (1990 อ้างในลือชัย จันทรโป้, 2546) ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจ และได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย (ลือชัย จันทรโป้, 2546) Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshops) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่างๆ ณ School of Management, MIT มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือเพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน และเพื่อสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of practices) โดยเชิญองค์กรชั้นนำแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน และในปี 1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ the Fifth DisciplineField book: Strategies and Building a Learning เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (อริยคำยา, 2552)

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M.Senge (1990 อ้างในลือชัย จันทรโป้, 2546) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Garvin (1993 อ้างในกนกอร ยศไพบุลย์, 2547) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Marquardt and Reynolds (1994 อ้างในลือชัย จันทรโป้, 2546) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้มนุษย์มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Luthans (1998 อ้างในกนกอร ยศไพบุลย์, 2547) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการนำความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

Dixon, N. (1994 อ้างในวีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับขององค์การเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

ชเนศ ขำเกิด (2541 อ้างในจันทิภา ยศแก้ว, 2548) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูก ทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย (2544 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่ามุ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่มีการเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์การเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นและสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับขององค์การ รวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในส่วนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายขอบเขตการเรียนรู้ของตนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาตนเองและทีมงานไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การได้ ควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ตามแนวทางที่องค์การต้องการ

1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้ นั้น Marquardt and Reynolds (1994 อ้างในกนกกร ยศไพบุลย์, 2547) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีระดับการเรียนรู้อยู่ 2 ระดับ คือ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม 2) การเรียนรู้ระดับองค์การลักษณะที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การนั้นมี 11 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์กรที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3) การเพิ่มอำนาจและการรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนการขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น

มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) **มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)** การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) **กลยุทธ์ (Strategy)** กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการขกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) **บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere)** บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10) **มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking)** การตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) **การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision)** วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น Marquardt and Reynolds (1994 อ้างใน กนกอร ยศไพบุญย์, 2547) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้และการคาดคะเน
- 3) สามารถปรับตัวให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5) สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ปรับหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร

6) สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อเปิดในองค์กร

7) มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ

8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร

9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติการแก่บุคลากรในองค์กร

10) ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

11) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

12) คำนึงถึงความต้องการความหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ

13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14) เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดย

ภาพรวม

15) สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี

16) มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ

17) มีการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์

18) คิดค้นแนวการปฏิบัติที่จะทำงานให้ล้ำหน้า

19) ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ

20) สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร

21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

23) มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน

24) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

25) มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

26) คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้สรุปได้ว่า ข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คือสมาชิกสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจัดการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร คิดอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้จากการ

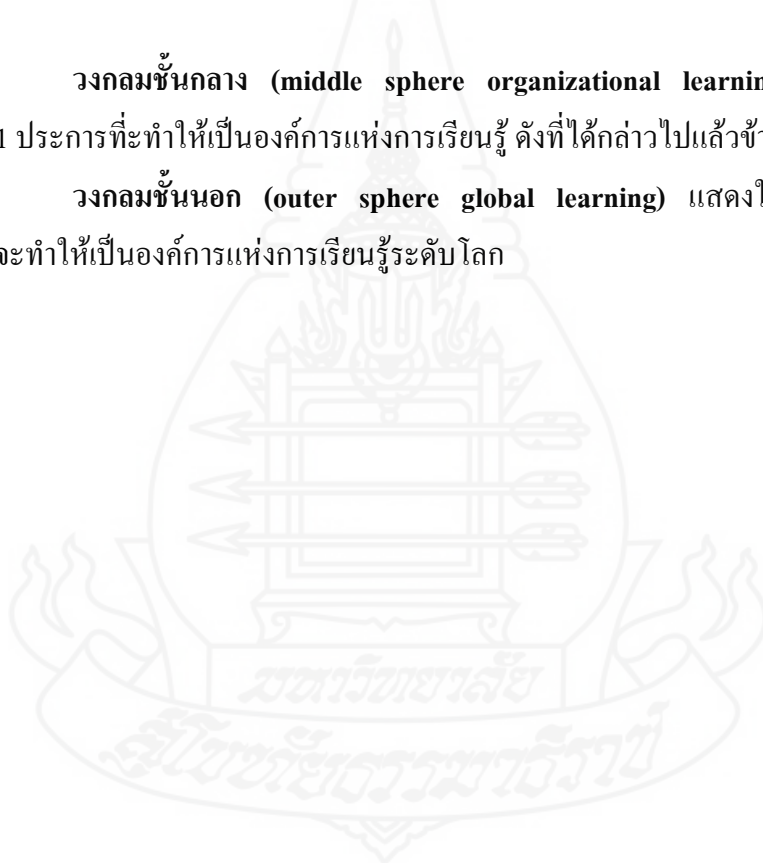
ปฏิบัติงาน สร้างสิ่งจูงใจให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ สร้างเครือข่ายด้วยเทคโนโลยี มีการประเมินผลปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

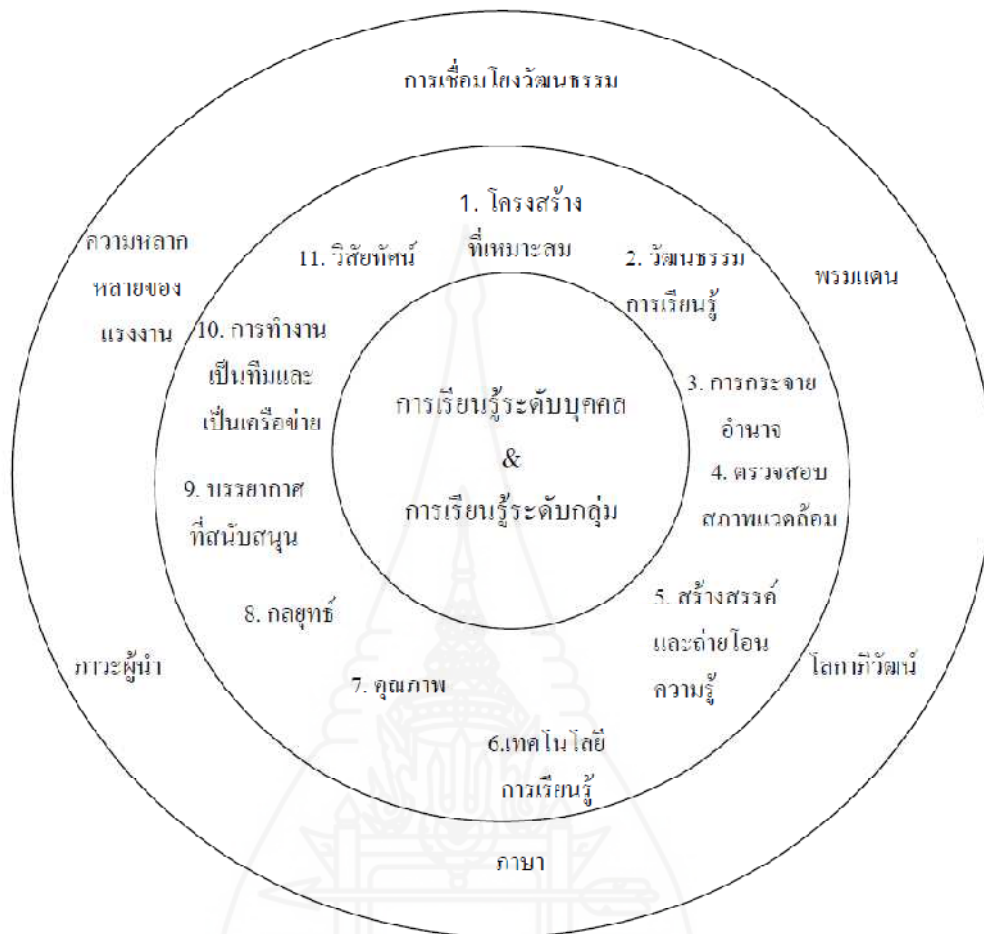
แนวความคิดของ Marquardt and Reynold (1994 อ้างในป่านตา เพชรรัตน์, 2548) กว้างไกลไปกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ใน 2 ระดับ ดังที่กล่าวข้างต้น แต่ Marquardt และ Reynold คิดไกลไปถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (the global learning organization) ซึ่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์กร จะเป็นองค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้ระดับโลก ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ สามารถนำเสนอในรูปแบบวงกลม 3 ชั้น ซ้อนกัน (แสดงดังภาพที่ 2.1) ประกอบด้วย

วงกลมชั้นใน (inner sphere learning) แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม

วงกลมชั้นกลาง (middle sphere organizational learning) แสดงให้เห็นถึงลักษณะ 11 ประการที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

วงกลมชั้นนอก (outer sphere global learning) แสดงให้เห็นถึงลักษณะ 6 ประการที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก





ภาพที่ 2.1 การเรียนรู้ระดับโลก : ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ 3 ระดับของ Marquardt and Reynold (1994 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548)

Pedler et al. (1991 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้นำเสนอลักษณะของบริษัทแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ 11 มิติ ดังนี้ คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1.1 ใช้การเรียนรู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (the learning approach to strategy) หมายถึง ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ รวมถึงการปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงควรดำเนินการด้วยกระบวนการเรียนรู้ นั่นหมายความว่าในการวางแผนทางธุรกิจจะต้องมีการทดลองและตรวจสอบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง ก่อนที่จะมีการกำหนดออกมาเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติ

1.2 สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (participative policy-making) ดังนั้นนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น จะมีผลในเชิงธุรกิจต่อสมาชิกทุกกลุ่มขององค์กร คือ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ร่วมทุน

2. มุมมองภายในองค์กร (looking in) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

2.1 ข้อมูลสารสนเทศ (information) ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระบบฐานข้อมูลที่พนักงานทุกคนสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการดำเนินงานและตัดสินใจได้บนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ดังนั้นระบบสารสนเทศต้องง่ายต่อการใช้งาน และสามารถสื่อสารให้ทุกคนรู้ถึงสภาพของงานหรือความเป็นไปขององค์กรได้

2.2 ระบบบัญชีและระบบการควบคุม (formative accounting and control) จะต้องมียุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรที่มีอยู่ บุคลากรด้านการเงินและบัญชีจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี ให้ข้อมูลที่บอกได้ถึงความเสี่ยงในการลงทุน และระบบควบคุมจะต้องทำ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) หมายถึง ทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กรต่างมองว่าตนเองเป็นทั้งลูกค้าและผู้ให้บริการซึ่งกันและกัน ดังนั้นทุกคนจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในด้วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เจรจาต่อรองและให้ผลสะท้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการที่ดี

2.4 การให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (flexible reward) หมายถึง การให้รางวัลแก่บุคคลในองค์กรด้วยสิ่งที่แตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินเสมอไป การให้อำนาจหรือการชื่นชมยกย่องในความสามารถของบุคคลก็ถือได้ว่าเป็นการให้รางวัลได้เช่นเดียวกัน

3. โครงสร้างองค์กร (structure) ประกอบด้วย 1 มิติ คือ

3.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (enabling structure) องค์กรจะต้องจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้พนักงานและธุรกิจมีการพัฒนา วางระบบการพัฒนาสายอาชีพสำหรับบุคคล โครงสร้างของหน่วยงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

4. มุมมองภายนอกองค์กร (looking out) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

4.1 พนักงานมีหน้าที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (boundary workers as environmental scanners) โดยการเปิดโอกาสให้มีการประชุมหรือพูดคุยกันในกลุ่มพนักงานถึงเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องออกไปติดต่อกับลูกค้าภายนอก

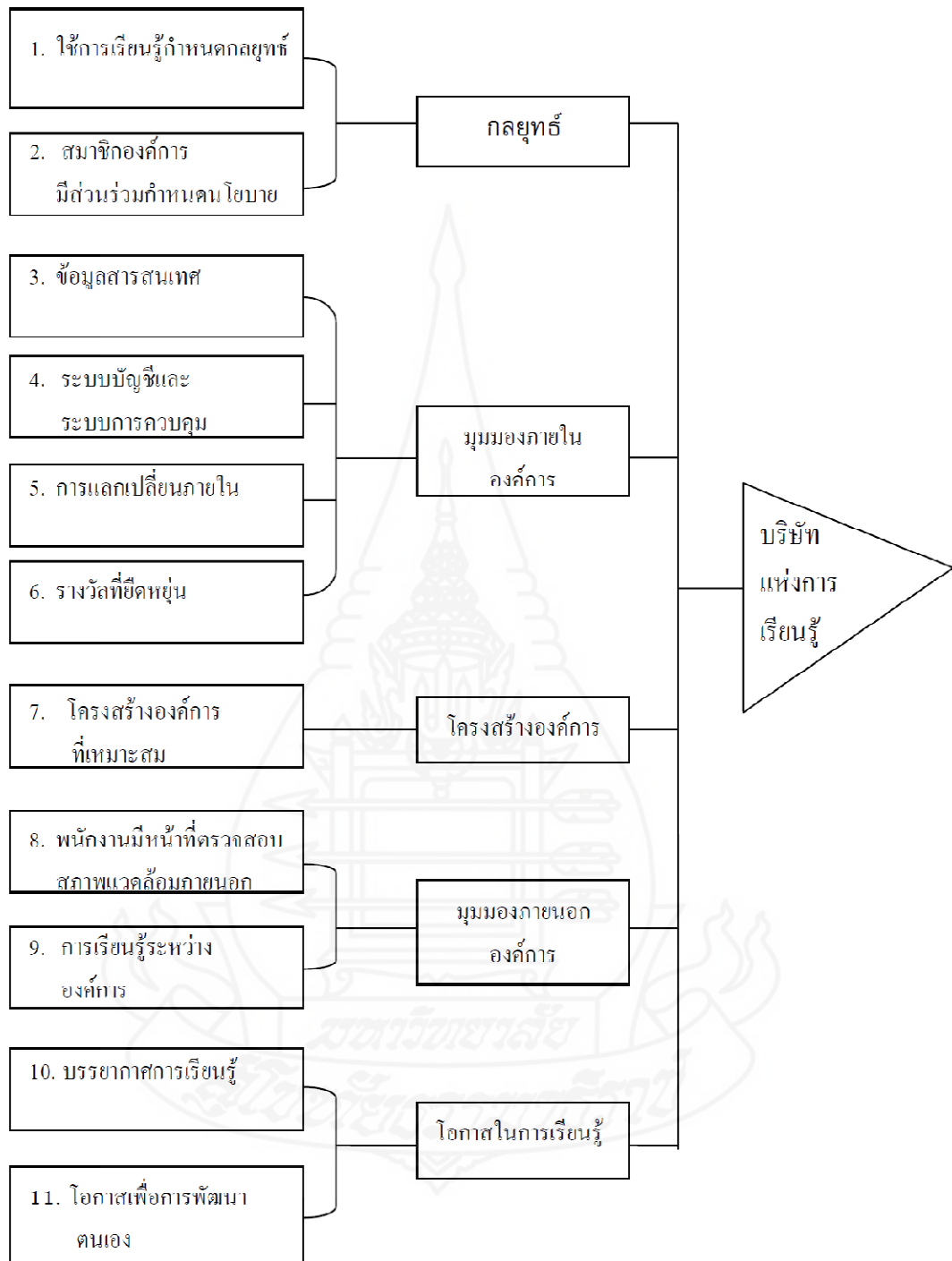
4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) โดยการส่งพนักงานไปเรียนรู้เรื่องต่างๆ ขององค์กรอื่น เข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กับหลายๆ องค์กร เป็นต้น

5. โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) ผู้จัดการต้องให้ความสำคัญและอำนวยความสะดวกและการเรียนรู้จากประสบการณ์ ความผิดพลาดที่ไม่ร้ายแรงอาจยอมให้เกิดขึ้นได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้จัดการจัดช่วงเวลาให้มีการระดมความคิด วิเคราะห์ ถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลและกล้าที่จะแสวงหาคำตอบจากทุกแหล่งข้อมูล

5.2 โอกาสเพื่อการพัฒนาตนเอง (self-development opportunities for all) องค์กรมีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สมาชิกทุกระดับได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยองค์กรจะจัดสรรงบประมาณเพื่อให้พนักงานไปฝึกอบรมในสิ่งที่เขาคิดว่าจำเป็นกับงาน มีการประเมินผลและแผนอาชีพ โดยมีจุดเน้นที่ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

ลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler et al.(1991) นั้น มีความเป็นรูปธรรม มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังสื่อให้เห็นว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งได้แก่นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร กระบวนการจัดการภายใน บทบาทของผู้บริหาร บรรยากาศภายในองค์กร ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ และที่สำคัญยังต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกอีกด้วย ถ้าหากทุกๆ ปัจจัยที่กล่าวมา ผู้บริหารขององค์กรได้มีการวางแผนทางการปฏิบัติที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน จึงจะทำให้เกิดเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler และคณะนั้น สามารถนำเสนอเป็นรูปภาพจำลองดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ลักษณะบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler และคณะ (1991 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548)

1.4 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter M.Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ควรทำเป็น 2 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การ ดังนี้

ระดับปัจเจกบุคคล

1. เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติ (Attitude) และค่านิยมขององค์การ (Value) ให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competencies) นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายามพัฒนาตนเองแล้ว องค์การจะต้องเข้ามามีส่วนในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพ (Career Path) ของแต่ละตำแหน่งงาน
3. ปลูกฝังความภูมิใจ และความเป็นเจ้าขององค์การที่ต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้ซื้อสินค้าและบริการ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ระดับองค์การ จะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นเสมือนหลักชัยที่ทุกคนจะมุ่งมั่น ไปให้ถึง
2. การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้ประกอบการทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์การนั้นมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ระบบการวางแผน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการให้บริการลูกค้าและการตลาด ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการพัฒนาองค์การและพัฒนาผู้นำ ระบบการทำงานเป็นทีม (Team working) ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management)

Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การ ที่จะต้องมีเป้าหมาย และมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ (5 Disciplines) ซึ่งได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน (personal mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (mental models) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และด้านความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

ด้านที่ 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

Senge (1990 อ้างในวิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ให้ความหมายของความรอบรู้แห่งตนไว้ว่า หมายถึง การฝึกฝนอบรมตัวเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเองต่อองค์กร และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (vision) ที่พึงประสงค์ได้ และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้น (personal vision) เพื่อตอบตนเองได้

หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (conceptual framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาเองได้ทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่า โดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตนซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (frame of reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้คือการสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมกับการชี้แนะ และสังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ความเข้าใจโดยธรรมชาติของคนที่ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ ถ้าถูกก็จะเก็บเพิ่มเป็นประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่ทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (mental models)

Senge (1990 อ้างในวิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) ให้ความหมายของแบบแผนความคิดอ่านไว้ว่า หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม และสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่านนั้น เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น

หลักการของแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วยจึงจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงพิจารณาแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้นที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้นออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (shared mental models) รูปแบบของความคิดอ่านมิใช่มีเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัว

สอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วยแบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร (know – what) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (know – how) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (know – why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผล คาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตัวเองได้ (self – starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (care – why) ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

Argyris (1991 อ้างในอริย คำยา, 2552) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเน และเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
 2. ให้การยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญละกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
 3. อย่าทำทนายเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
 4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา
 5. อย่าเผยความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น
- แบบแผนความคิดอ่านนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางเริ่มแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้า นำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง

เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย ทัศนคติที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างทัศนคติร่วมนั้น Senge (1990) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างทัศนคติทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีทัศนคติร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความพยายามร่วมกันที่จะให้ทัศนคติบังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

ทัศนคติหรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ด้านที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552) ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาขององค์การยุคใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์การโดยรวม โดยผ่านปัจจัยสำคัญก็คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (team learning) อย่างเป็นระบบ

หลักการเรียนรู้เป็นทีมคือการเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัด โครงสร้างหน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณา ให้กระจ่างแจ้งชัดเจน

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม มีแนวปฏิบัติฝึกรวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย

3. เป็นผู้ถือคุณและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่างๆ

ด้านที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552) ให้ความหมายของความคิดเชิงระบบไว้ว่า หมายถึงวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

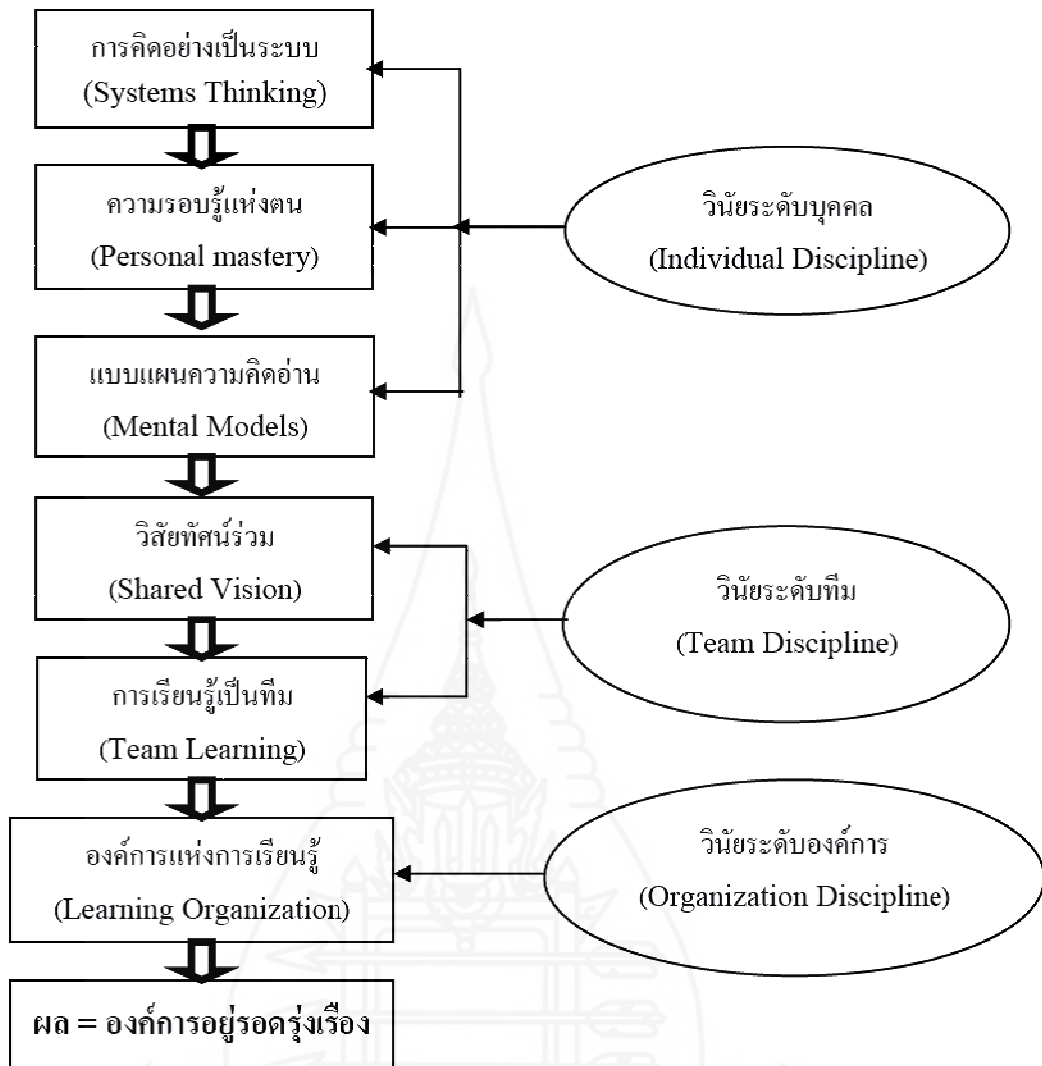
การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ สภาพองค์ประกอบย่อยๆ ต่างๆ ในองค์การ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เช่นกัน

หลักการคิดเชิงระบบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่นอนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงหรือปัญหา และซึ่งลงมือปฏิบัติหรือแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

กระบวนการคิดเชิงระบบ เป็นการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาคน (personal mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (team learning) การคิดเชิงระบบ (systematic thinking) ค่านิยม (values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาลืออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า หน่วยงานทุกๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ (1) ด้านความรู้แห่งตน (2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและ (5) ด้านความคิดเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นซึ่งสามารถสรุปเป็น ภาพรวมแนวคิดเกี่ยวกับ วินัย 5 ประการของ Peter Senge ได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990 อ้างในอริย คำยา, 2552)

Marquardt and Reynolds (1996 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

1.1 ระดับการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร

1.1.1 ระดับบุคคล คือการคำนึงถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าและสร้าง

โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ระดับทีมงาน คือการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้กันในทีม

1.1.3 ระดับองค์การ คือการให้อำนาจแก่บุคลากร การผสมผสานปริมาณ และคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสรรค์และประสานช่องว่างของการเรียนรู้

1.2 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบ แรกเป็นวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) คือ

1.2.1 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

1.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (mental models)

1.2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

1.2.4 การเรียนรู้ของทีม (team learning)

1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) และองค์ประกอบที่ 1.2.6 คือ การสนทนาแบบมีแบบแผน (dialogue)

Marquardt เห็นว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Marquardt ยังเสนอว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่ในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนา รวมถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การ ดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

2.3 กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่จะต้องทำให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางขององค์การต่อไป

การปรับเปลี่ยนองค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลักโดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. การกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร (people empowerment) Marquardt เสนอทัศนะว่า ในองค์ประกอบนี้ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนในการกระจายอำนาจแก่บุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ซึ่งองค์การจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกจ้าง คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรม

4. การจัดการความรู้ (knowledge management) การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น องค์การต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมสะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. การใช้เทคโนโลยี (technology application) เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต้องมีการรับรู้ที่รวดเร็ว โดยนำเอาเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาใช้ในองค์การสำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์การ สำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยี Marquardt เสนอว่าองค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เพื่อเสริมในการเรียนรู้มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Marquardt (1996 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกฝนการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำได้ในอนาคต

5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป

6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

7. ให้โอกาสสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

วีระวัฒน์ (2540 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การทำให้สมาชิกรู้จักวิธีการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรจะต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน บุคคลในองค์กรจะต้องเปิดใจกว้าง มีความกล้าเสี่ยง อดทนต่อความคลุมเครือ รักความก้าวหน้าชอบค้นคว้า มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และสิ่งที่สำคัญคือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน คือจะต้องมีผู้บริหารองค์กรแบบ Chief Learning Officer (CLO) โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการแสวงหาความรู้จากแหล่งองค์กรภายนอก มีการเรียนรู้จากการทดลอง การศึกษานำร่องผู้นำ จะต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการเกื้อหนุนสั่งสอนแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และเป็นครูผู้ออกแบบในการทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร

2. สร้างความยึดมั่นผูกพัน และทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ โดยองค์กรจะต้องมีความยึดมั่นเห็นความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประกาศนโยบายที่เด่นชัด มีการรวมพลังของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย สนับสนุนงบประมาณและนโยบายในการพัฒนาบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร โดยให้สมาชิกคิดหรือทำ อย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์กรคิดในเชิงกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ มองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำ ตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร และจะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นใดบ้าง

วีรวิฐ (2540 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด โดยให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะเป็นพัฒนาการขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวสมาชิกผู้ร่วมงานทุกคน และต่อองค์กรที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป
2. ทำการพัฒนาวิสัยทั้ง 5 ประการ แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน วิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร
3. ทำการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ
4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ ที่สามารถจะนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) และผู้ช่วยเหลือ (steward)
5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร จึงจะมีทั้งองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเป็นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และการเรียนรู้ในทีมงานต่างๆ เช่น ทีมงานพิเศษ คณะทำงานโครงการ คณะอนุกรรมการ หรือแม้กระทั่งทีมงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายโอนองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทายและให้การสนับสนุน เพื่อให้ออกโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น
 - 7.1 มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน
 - 7.2 มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ทั้งระดับหัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีม
 - 7.3 มีระบบการกระจายอำนาจที่ชัดเจนในด้านการตัดสินใจและการบริหารงานในลักษณะต่างๆ
 - 7.4 มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณ และตอบแทนด้วยระบบการให้รางวัลตามสมควร

การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins and Marsick (1993 อ้างในอริย คำยา, 2552) ประกอบด้วยการดำเนินกิจกรรม 6 อย่าง คือ

1. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นโอกาสที่ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตน บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทุกอย่าง จึงต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทราบว่าบุคลากรต้องการเรียนรู้อะไร ไม่ต้องการเรียนรู้อะไร และทราบว่าบุคลากรจำเป็นต้องเรียนอะไร

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานและเป็นโค้ชที่ดี ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสวีเดนได้สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับทักษะการทำงานของบุคลากร ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน กองทุนเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานของประเทศสวีเดน (1998) ได้พัฒนาโปรแกรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่าสถานที่ทำงานควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์จะกระตือรือร้น และหาทางแก้ปัญหา ต้องการเรียนรู้และต้องการความเข้าใจ บุคลากรต้องเรียนรู้ตลอดเวลา การเปลี่ยนงานเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนในการทำงานและการฝึกทำงานระหว่างแผนก ทำให้บุคลากรเรียนรู้ในการทำงานได้มากขึ้นกว่าหนึ่งอย่าง การบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาออกสถานที่ดูงาน โครงการต่างๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการวิเคราะห์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยต้องการบุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงต้องการปรับตัวต้องการความก้าวหน้า

2. การสนับสนุนให้มีการซักถามและพูดคุย (Promote Inquiry and Dialogue)

การซักถามเป็นหัวใจของการเรียนรู้ระดับบุคคลและทีม การสนทนาทำให้เปิดใจและมีการติดต่อสื่อสาร การถามปัญหาที่มีผลกระทบต่อบุคลากร การรับฟังเหตุผลการมองในแง่มุมใหม่สอบถามและช่วยเหลือไม่กล่าวโทษ ทำให้สามารถแก้ปัญหา การซักถามปัญหาและการทลายสมมุติฐานจะเกิดขึ้นเมื่อมีบรรยากาศของการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่ไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาด จะไม่เกิดการเรียนรู้ ทักษะการซักถามจะเริ่มในแต่ละบุคคลไปจนถึงทีมและการเรียนรู้ขององค์กร การทำความเข้าใจความเห็นของคนอื่น และการเปิดโอกาสให้มีการซักถามเกี่ยวกับความเห็นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเห็นหรือความเชื่อนั้นได้

การซักถามเป็นการสนทนาเพื่อสำรวจความคิด ปัญหา และศักยภาพในการทำงานเป็นการเรียนรู้ผ่านการติดต่อกับบุคคลอื่นมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีม การซักถาม

ต้องการบรรยากาศที่ไว้วางใจ Argyzis and Schon (1974,1978 อ้างในอริย คำยา, 2552) ได้พัฒนาการพูดและการซักถามในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมองไปที่จิตใจเรียนรู้จากประสบการณ์จากการที่คนอื่นพูดและทำ

3. การสนับสนุนให้มีการร่วมมือและเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning)

ทีม กลุ่ม และเครือข่ายเป็นตัวกลางที่สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้ของทีม คือ การมีกรอบ (Framing) การมองในแง่มุมใหม่ (Reforming) การมีมุมมองที่บูรณาการ (Integrating Perspectives) การทดลอง (Experimenting) และการข้ามขอบเขต (Crossing boundaries) เมื่อได้รับการส่งเสริมในสิ่งเหล่านี้ทีมสามารถพัฒนาจากการเริ่มต้นจนถึงสามารถสร้างกิจกรรมต่างๆ ที่มีพลังที่จะพัฒนาและความสามารถที่ต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

- 1) กรอบ เป็นการรับรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สถานการณ์ บุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานความเข้าใจที่ผ่านมาในอดีตและการรับรู้ในปัจจุบัน
- 2) การมองในแง่มุมใหม่ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปแบบการรับรู้โดยเข้าใจในแง่มุมใหม่
- 3) มุมมองที่บูรณาการ เป็นการนำมุมมองต่างๆ มาสังเคราะห์ ทำให้เกิดความชัดเจนเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ แม้จะไม่มีการประชุมหรือได้รับความเห็นชอบจากส่วนใหญ่
- 4) การทดลอง เป็นการดำเนินการทดสอบสมมุติฐานหรือค้นคิดสิ่งใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ในหน่วยของสังคม เช่น การทดสอบบทบาทใหม่ของการทำงานแบบทีมนำตนเอง
- 5) การข้ามขอบเขต ขอบเขตเป็นการแยกบุคคลออกจากบุคคล แยกทีมออกจากทีม และแยกทีมออกจากองค์กร เมื่อบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปติดต่อสื่อสารกันก็จะมีการข้ามขอบเขต เมื่อบุคคลข้ามขอบเขตออกนอกทีมก็จะเกิดการเรียนรู้ในองค์กรแม้ว่าแต่ละบุคคลในองค์กรจะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง แต่องค์กรก็ไม่สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้ ดังนั้นเมื่อทีมรับสิ่งใหม่เข้ามา สมาชิกแต่ละคนจำเป็นต้องขยายความคิดผ่านไปยังคนอื่นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสคิดร่วมกันและหล่อหลอมจนกลายเป็นความคิดของทีม

4. การสร้างระบบที่จัดเก็บและการใช้ความรู้ร่วมกัน (Establish System to Capture and Share Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นการสร้างความสามารถขององค์กรให้คิดสิ่งใหม่ๆ และสามารถนำความรู้มาใช้ร่วมกันกับคนอื่น มีการจัดเก็บความรู้และสะสมไว้ในระบบความจำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางในการรักษาลึ่ที่ได้เรียนรู้ ดังนั้นความรู้จึงอยู่ทนทานควบคู่กับองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้เหล่านี้มาใช้ในการปฏิบัติงานและวางแผนการมีนวัตกรรมภายในองค์กร การจัดเก็บความรู้ไว้ใช้ร่วมกันเป็นการช่วยเหลือบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งเรียนรู้ช่วยคุ้มครองความรู้ที่ได้สร้างขึ้นและมีระบบจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม หากมีข้อมูลข่าวสารมากมายเกินไปบุคลากรไม่สามารถเอามาปฏิบัติได้จริงให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง มีการเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นในการแก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาได้

5. การให้อำนาจสมาชิกในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empowering People toward a Collective Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะคงอยู่ได้ด้วยคามมีวิสัยทัศน์ของตนเอง ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นในส่วนที่เป็นเป้าหมายและนโยบายขององค์กร จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Empowerment) การให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นคำใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร เกี่ยวข้องกับความรู้สึก การควบคุมบุคลิกภาพ การรับรู้ และการจิตใจของคนอื่น เป็นการแสดงความรู้สึกการมีคุณค่าต่อตนเอง และมีความสามารถที่จะทำให้เกิดต่างออกไป ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ จัดการผลกระทบกับคนอื่น และบุคลากรสามารถจัดการกับตนเอง และพูดถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ การให้อำนาจในการตัดสินใจถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการติดต่อกันในการทำงานแต่ละวัน เป็นการให้ความสำคัญในบริษัทที่ปฏิบัติงานในการทำงานในองค์กร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจเขาจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา หลายองค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับความล้มเหลวในการตัดสินใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่ช่วยเหลือบุคลากรให้อำนาจในการตัดสินใจโดยให้อโอกาสในการควบคุมสถานการณ์ สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา ช่วยเหลือสมาชิกในการสร้างเป้าหมายและให้สามารถบรรลุเป้าหมาย จัดหาทรัพยากร และให้รางวัลเมื่อประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเปลี่ยนบทบาทมาจากการควบคุมเป็นการสนับสนุน บุคลากรจึงต้องมีความรับผิดชอบ อาจกล่าวได้ว่าการให้อำนาจในการตัดสินใจเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การที่จะสนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมทุกคนจะเข้าใจว่าอะไรเป็นอะไร อะไรเป็นภาพรวมขององค์การ ทราบว่าควรปฏิบัติอะไรในองค์การ ทราบว่าควรทำงานอย่างไร สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ มีความรอบรู้แห่งตนคือ สามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนและชักชวนให้เห็นวิสัยทัศน์ของตน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในเป็นการตอบสนองต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์การ การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้าภายนอก สิ่งแวดล้อมและสังคม บริษัทคู่แข่ง สำนักงานกฎหมาย ซึ่งองค์การหรือสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์การเช่นเดียวกัน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ผลการศึกษาวิจัยของ Senge (1990 อ้างในปานตา เพชรรัตน์, 2548) ได้เน้นคุณเจตนาสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ คือ 1) บทบาทของผู้นำ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) ความคิดเชิงระบบ

1. บทบาทผู้นำ โดยผู้นำองค์การไม่ว่าจะในระดับใด จะต้องมียุทธศาสตร์ 3 ประการ ดังนี้

1.1 เป็นผู้ออกแบบ (designer) โดยจะต้องมีหน้าที่ในคิดวิเคราะห์ คิคริเริ่มและสร้างสรรค์ รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการบริหารที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า

1.2 ผู้สอน (teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและฝึกทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นได้โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” นี้ จะเป็นลักษณะของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนตลอดจนผู้ให้ความรู้ ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 ผู้ช่วยเหลือ (steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ อันเปรียบได้กับการเป็นสัตว์ ผู้คอย

ช่วยเหลือผู้โดยสารในเครื่องบิน ช่วยให้ทุกๆ คนไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัยทุกคน

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในทุกๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม (training room or learning center) และในสถานที่ทำงาน (workplace) รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถในลำดับรองลงไป ให้เก่งขึ้นเป็นลำดับ ตามรอยของผู้นำในทีมนั้นๆ

3. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกๆ องค์การที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือจะเปลี่ยนอะไรก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

2.2 ผลการศึกษาวิจัยของ Marquardt & Reynolds (1994 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือโครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) การสร้างสรรค์ (Creative way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้การกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มี

แรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3) การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงภาพอนาคตขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่ม และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7) คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้

ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8) กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้

9) บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การสร้างแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช่เป็นเพียงแต่การแก้ปัญหา แต่เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นจันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

2.3 ผลการศึกษาวิจัยของ Bennett & O'Brien (1994 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้

1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารเห็นนโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการ

เรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3) การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารนั้นจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4) บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือบรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้บรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นจะต้องมีการกำจั่นนโยบายตามระบบราชการและกฎที่ตักตักกันหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6) การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็น โอกาสใน

การเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อนอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ

8) กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่าน วิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะไร ที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ การฝึกอบรมเป็น สิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือ บุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้ คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถ จัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การ แห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริม การพัฒนาทีมงานด้วย องค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการ ทำงานเป็นทีมหรือเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลก ธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของ ตนเอง

12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบ หรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริม และกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น

จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมา แลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

2.4 ผลการศึกษาวิจัยของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2) **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

3) **พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)** หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกร่วมกันวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์กร และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

4) **การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5) **โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร

6) **ระบบองค์กร (Organizational Systems)** หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) **บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate)** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้

ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตนมีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3. อุปสรรคของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994 อ้างในป่านตา เพชรรัตน์, 2548) ได้ชี้ให้เห็นปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดจาก 5 สาเหตุ ดังนี้

1. การบริหารงานแบบระบบราชการ (bureaucracy) คือ ความยึดมั่นในกฎเกณฑ์ควบคุมกำกับงานจนทำให้ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์
2. การควบคุม (control) หากเป็นการควบคุมข้อมูล การตัดสินใจ บุคลากรและเทคโนโลยี องค์การสามารถควบคุมในระดับที่สูงได้ แต่สำหรับการควบคุมการเรียนรู้ขององค์การนั้น จะต้องอยู่ในระดับต่ำ
3. การติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพต่ำ (poor communication) มีองค์การมากมายที่ยึดติดอยู่กับโครงสร้างการสื่อสารที่ไม่ยืดหยุ่น มีทักษะในการรับฟังอย่างแคบๆ มีการสรุปผลย้อนกลับที่ล่าช้า และมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอ การเรียนรู้ที่มีความสำคัญได้ถูกบิดเบือน และถูกปิดบัง
4. ความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพต่ำ (poor leadership) ผู้นำควรเป็นรูปแบบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในทางตรงข้ามบ่อยครั้งที่ขึ้นอยู่กับการจัดการ
5. องค์การที่มีลำดับชั้นมาก (rigged hierarchy) ความต้องการที่จะขยายอำนาจ เป็นสัดส่วนที่ผกผันกับจำนวนชั้นในระบบราชการ

อนงค์ อนันตริยเวช (2546 อ้างในอริย คำยา, 2552) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ตามนัยยะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสร้างข้อความรู้หรือข้อมูลใหม่ให้เกิดขึ้น ข้อมูลหรือข้อความรู้ใหม่ที่ค้นพบเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดข้อสรุปใหม่ๆ สำหรับงานหรือองค์การ หรือทำให้มีการปรับความคิดเดิมๆ ให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ความรู้ที่เกิดขึ้นได้รับการถ่ายทอดสู่บุคลากรขององค์การโดยการสื่อสาร การพบปะสนทนา และการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ บุคลากรยอมรับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigms) ในการทำงานใหม่ ผลผลิตหรือบริการใหม่ๆ ขององค์การเกิดจากความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนของบุคลากร และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา

นอกจากเงื่อนไขดังกล่าวที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้แล้ว กิจกรรมที่มักปรากฏในองค์กรเรียนรู้คือ มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบมีแนวคิดเชิงระบบโดยอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญมีนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเกิดขึ้นเสมอยอมรับความคิดใหม่ๆ กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล มีการเรียนรู้ความสำเร็จจากองค์กรอื่นๆ และใช้ความรู้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ ในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรเรียนรู้ที่มีคุณภาพ อาจทำได้ยากเนื่องจากอุปสรรคจากบุคคลและจากองค์กร ดังนี้ อุปสรรคส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่น บุคลากรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีตบุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ บุคลากรไม่กระตือรือร้น อุปสรรคจากองค์กร ได้แก่ ความคร่ำครึขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการเรียนรู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาสู่องค์กร ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุมไม่กระจายอำนาจตัดสินใจ ในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะความคิดเห็น ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหาและโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) ที่ดีทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่นต่างๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจนบุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส เป็นต้น หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น เป็นต้น วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ บรรยากาศการทำงานที่ไม่ทำทาบความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากรและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของความรู้ บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานในสิ่งที่ทำทาบ ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนา

เฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ไม่มีระบบงานและกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร และไม่มีข้อความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กร

วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2543 อ้างในอริย คำยา, 2552) ได้กล่าวถึง อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้ นั้น เป็นระบบเปิดที่ต้องคิดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบ การให้รางวัลตามความสามารถ การมอบหรือเพิ่มอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นระบบเป็นกลยุทธ์มากขึ้น ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติในการผลักดัน พอสรุปได้ดังนี้คือ ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่ได้มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ตามสายงาน (Functional) มีลำดับมากมาย ด้วยกฎระเบียบนโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์งานโดยทีมอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่ม โดยข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรใดมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังทางการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมาก ก็จะทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นด้วยความล่าช้าและยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรคิดสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรใดๆ ตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และแนวทางการทำงานขึ้นใหม่ ย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์องค์การแห่งการเรียนรู้ใช้ ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า นอกจากนี้อุปสรรคอีกอันหนึ่งก็คือความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน การที่ไม่เอาจริงเอาจึ่งกับแนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์กร เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์กร การไม่เรียนรู้ข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการคิดริเริ่ม กล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ (Non learners) หรือลักษณะของไม้ตายซาก (Deadwood) ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีเป็น Resource Center ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้าที่จะทดลองพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร ด้วยเทคนิควิธีต่างๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร ส่วนการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ

การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้การไหลของข่าวสาร (Information Flow) เข้าถึงผู้ที่ต้องการและผู้ที่ต้องการใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของตน การสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะทีมงาน การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจ ให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นผู้มีความสามารถเรียนรู้ สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ในแนวทางของการกระจายอำนาจออกจากตนเองไปยังระดับต่างๆ ระดับปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระดับความไว้วางใจทางหนึ่งด้วย อุปสรรคสุดท้ายคือผลของการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้า และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการปรับเปลี่ยนความคิดของผู้ปฏิบัติและของผู้บริหารที่อาจเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervention) ประการหนึ่งเหมือนการรื้อและปรับระบบ การลดขนาดกำลังคน อีกทั้งแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังขาดการวิจัยประเมินผล และดัชนีวัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้นิยามเชิงปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง โอกาสที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่า แนวคิด แนวปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเพียงแค่โปรแกรมการฝึกอบรมเท่านั้น หรือโอกาสที่ผู้บริหารจะเห็นว่าเป็น “ของเล่น” อีกอย่างหนึ่งในการบริหารงานก็มีสูง ซึ่งจะเป็นผลต่อความเชื่อถือ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการเรียนรู้ขององค์การก็เป็นได้

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 อ้างในอริย คำยา, 2552) ได้กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ มีดังนี้

1. สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
3. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน มีผู้บริหารที่คิดแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณีบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัททุกระดับตำแหน่ง กับองค์ประกอบ 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมบริษัทมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหารความรู้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถในการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมมองค์การและองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร

พิชญอร ยิ่งชล (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทสยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด พบว่า

1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางพัฒนาตามหลัก The Fifth Discipline มากที่สุดคือด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รองลงมาคือด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและพัฒนาทักษะความสามารถในการเรียนรู้ การบริหารความรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

3) พนักงานระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

4) การสร้างวัฒนธรรมมองค์การให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ โดยให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ส่งผลต่อแรงจูงใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด พบว่า

1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ตามหลักวินัย 5 ประการของ Senge อยู่ในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านความรอบรู้แห่งตน รองลงมาคือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

2) ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ลือชัย จันทรไพบี (2546) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า

1) สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าอยู่ในระดับมาก

3) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่าความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยายศาสตร์ในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

พัชรี เพ็ชรเด็ด (2548) ได้ศึกษาปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่ แสดงพันคำพราน พบว่า

1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับผู้บริหาร เกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนา องค์กรการเรียนรู้ในระดับมีความพร้อม

มากในทุกๆ ด้าน โดยด้านที่มากที่สุดได้แก่ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ รองลงมาคือการปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับความคิดเห็นต่อปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

3) ความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับผู้บริหาร มีความคิดเห็นเป็นไปในแนวทางสอดคล้องกัน คือพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางมีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

2) ปัจจัยทางการบริหาร ทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ คือการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การมุ่งใจบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

3) ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้

3.1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงานการจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหาร

3.2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจเทคโนโลยี และระบบงาน

3.3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

สุภาพร ชูวสินธุ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด พบว่า

1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้คือด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ

2) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

3) ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทที่อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยหากปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน

เสนีส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้กรอบแนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ จากหน่วยธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุนธุรกิจ และหน่วยงานสนับสนุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานใหญ่ 4 หน่วยงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตาม อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Davis. B. (1997 อ้างในรัตนา ปานภูทอง, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้

- 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
- 4) มีการทำท่ายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม
- 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการ

ตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ

- 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า

1) **ด้านภาวะผู้นำ** พบว่าในการวิเคราะห์หัตถดอยภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ แต่อิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้

2) **ด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์การ มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

3) **ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์** พบว่าพันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลโดยตรงต่อรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การอย่างยิ่ง และยังพบว่าพันธกิจเป็นขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้

สามชิกบรรลุปเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน

4) ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ พบว่าการบริหารจัดการถูกมองเป็นปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ เมื่อองค์กรถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณ เวลา และถูกบีบคั้นให้ทำงานมากขึ้น ผลสะท้อนกลับทางลบคือปัญหาของการบริหารจัดการที่มีความไม่เป็นกลางทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต่างไม่มีรูปแบบการคิด และการเรียนรู้ที่กว้างไกลต่อกัน

5) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้และการเผยแพร่การเรียนรู้

6) ด้านระบบองค์กร พบว่าระบบองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ

7) ด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่ามีบรรยากาศในการทำงาน 2 ประเภท คือบรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ และการสนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งบรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ไม่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อการเผยแพร่การเรียนรู้

8) ด้านการจูงใจ พบว่าการจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้และนวัตกรรม และเมื่อมีการนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ ก็มีผลกระทบต่อกรจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

Stanage, Kenneth Jon (1996 อ้างในรัตนา ปานภูทอง, 2550) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า

1) หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

2) คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอน หากนำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด

3) การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

5. สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ทำความเข้าใจ และประมวลผลแนวคิดของนักวิชาการและผู้ศึกษาวิจัยต่างๆ โดยสามารถสังเคราะห์แนวคิดได้ ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นก็คือการพัฒนาผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร ด้วยการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างกิจกรรมที่เป็นการยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และทำให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคลากรในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง

2) โครงสร้างองค์กรควรเป็นโครงสร้างแบบยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในเวลาอันรวดเร็ว

3) การสร้างให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องผลักดันให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ตรงของสมาชิกในองค์กรทุกคน เป็นไปตามลักษณะวินัย 5 ประการของ Senge

จากผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิจัยหลายๆ ท่านที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยทั้งปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

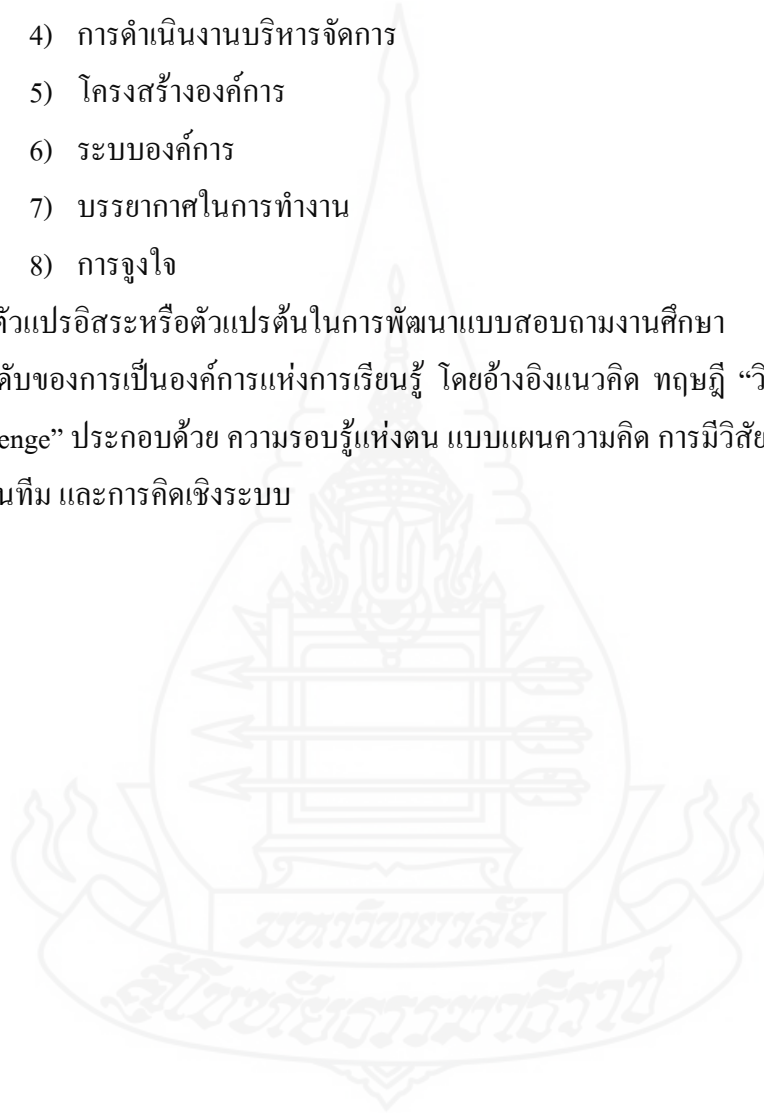
ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) สถานภาพการสมรส
- 4) ระดับการศึกษา
- 5) ตำแหน่งงาน
- 6) ระยะเวลาการทำงาน
- 7) ระดับรายได้

และปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎีของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ประกอบด้วยปัจจัย 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์
- 4) การดำเนินงานบริหารจัดการ
- 5) โครงสร้างองค์กร
- 6) ระบบองค์กร
- 7) บรรยากาศในการทำงาน
- 8) การจูงใจ

มาใช้เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นในการพัฒนาแบบสอบถามงานศึกษา และกำหนดตัวแปรตามคือระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี “วินัย 5 ประการ ของ Peter M.Senge” ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด” ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจที่มุ่งเน้นศึกษาสภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ในที่นี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยมีประชากรทั้งสิ้น 128 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2554) โดยแบ่งเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

1.1.1 ส่วนการบุคคลและธุรการ	จำนวน 5 คน
1.1.2 ส่วนบริหาร	จำนวน 7 คน
1.1.3 ส่วนวางแผนและวิจัยลูกค้า	จำนวน 9 คน
1.1.4 ส่วนขายและการตลาด	จำนวน 36 คน
1.1.5 ส่วนออกแบบ	จำนวน 31 คน
1.1.6 ส่วนก่อสร้าง	จำนวน 17 คน
1.1.7 ส่วนประสานงานก่อสร้างและบริการหลังการขาย	จำนวน 23 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ดังนั้นสามารถคำนวณขนาดของสิ่งตัวอย่างได้จากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากรทั้งหมด
 e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่า $n = \frac{128}{1 + 128(0.05)^2}$
 $= 96.97$

ดังนั้นจะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอสซีจี-เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด จำนวน 97 คน

1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method) การเลือกใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ใช้การเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน 97 คน วิธีการคำนวณแยกย่อยแต่ละหน่วยงาน เพื่อหาจำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน} \times \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

โดยแสดงได้เป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ส่วนงาน	ประชากร (คน)	สัดส่วน (%)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ส่วนการบุคคลและธุรการ	5	3.91	4
ส่วนบริหาร	7	5.47	5
ส่วนวางแผนและวิจัยลูกค้า	9	7.03	7
ส่วนขายและการตลาด	36	28.13	27

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ส่วนงาน	ประชากร (คน)	สัดส่วน (%)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ส่วนออกแบบ	31	24.22	23
ส่วนก่อสร้าง	17	13.28	13
ส่วนประสานงานการก่อสร้างและบริการหลังการขาย	23	17.97	17
รวม	128	100	97

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 4 ข้อ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 4 ข้อ
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ข้อ
4. ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ จำนวน 4 ข้อ
5. ด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 4 ข้อ
6. ด้านระบบองค์กร จำนวน 4 ข้อ
7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ
8. ด้านการจูงใจ จำนวน 4 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ ดังนี้

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

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตรฐานค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน จำนวน 4 ข้อ
2. ด้านแบบแผนความคิด จำนวน 4 ข้อ
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 4 ข้อ
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 4 ข้อ
5. ด้านการคิดเชิงระบบ จำนวน 4 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ ดังนี้

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

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เรื่องแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

ในรายงานผลการศึกษานี้ได้ใช้ค่าเลขคณิตมาจัดช่วงของคะแนนของเบสท์ (อ้างอิงใน สุธาพร ฐวสินธุ์ 2552: 36) สูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นกำหนดให้อันตรภาคกันเท่ากับคือ 0.8

ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นคว่ำอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้ถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้ศึกษาได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นโดยอ้างอิงทฤษฎีแนวคิดของ Kaiser

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิชู เซลส์ จำกัด” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ จากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานศึกษาวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจากการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด จำนวน 97 คน โดยทำการเก็บข้อมูลภาคสนาม ตั้งแต่วันที่ 26 กันยายน ถึงวันที่ 14 ตุลาคม 2554 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอความร่วมมือจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โดยส่งแบบสอบถามไปให้ตอบกลับ เพื่อทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน จากนั้นรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ดำเนินการเสร็จแล้วกลับมา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลด้วยวิธีทางสถิติ SPSS for Window

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบ โดยพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบครบสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้จำนวนครบทั้งหมด 97 ชุดตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

5.2 นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

5.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.3.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนปัจจัยทางการบริหาร และข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.3.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

5.3.2.1 การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

5.3.2.2 การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 สำหรับการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม

5.3.2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากผลการคำนวณค่า r ดังนี้ (อ้างอิงในสุภาพร ชูวสินธุ์ 2552: 36)

<u>ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)</u>	<u>ระดับความสัมพันธ์</u>
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำ
0.30 – 0.69	ปานกลาง
0.70 – 0.89	สูง
0.90 ขึ้นไป	สูงมาก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด” ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด จำนวน 97 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน โดยจำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา และการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหาร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ สามารถแจกแจงเป็นจำนวนร้อยละได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=97 คน)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	69	71.1
หญิง	28	28.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=97 คน)	ร้อยละ (100.00)
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	17	17.5
26-30 ปี	50	51.5
31-35 ปี	24	24.7
36-40 ปี	3	3.1
มากกว่า 40 ปี	3	3.1
สถานภาพการสมรส		
โสด	84	86.6
สมรส	13	13.4
หย่าร้าง	-	-
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่า ปวส.	-	-
ปวส.	19	19.6
ปริญญาตรี	56	57.7
สูงกว่าปริญญาตรี	22	22.7
ตำแหน่งงาน		
ช่างเทคนิค ช่างเขียนแบบ โฟร์แมน	12	12.4
วิศวกร นักออกแบบ	36	37.1
ผู้แทนขาย นักการตลาด นักวิเคราะห์ นักวางแผน	34	35.1
เจ้าหน้าที่จัดซื้อ บัญชี ธุรการ	15	15.5
อื่นๆ (โปรดระบุ)	-	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=97 คน)	ร้อยละ (100.00)
ระยะเวลาการทำงาน		
1 – 5 ปี	66	68.0
6 – 10 ปี	31	32.0
11 – 15 ปี	-	-
16 – 20 ปี	-	-
มากกว่า 20 ปี	-	-
ระดับรายได้		
น้อยกว่า 10,000 บาท	-	-
10,001 – 20,000 บาท	29	29.9
20,001 – 40,000 บาท	50	51.5
40,001 – 60,000 บาท	18	18.6
มากกว่า 60,000 บาท	-	-

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 71.1 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 28.9

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาเป็นอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 อายุ 36-40 ปีและอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 86.6 และมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 13.4

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.7 และมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปวส. คิดเป็นร้อยละ 19.6 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานวิศวกร นักออกแบบ คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมาเป็นผู้แทนขาย นักการตลาด นักวิเคราะห์ นักวางแผน คิดเป็นร้อยละ 35.1 เป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อ บัญชี ธุรการ คิดเป็นร้อยละ 15.5 และเป็นช่างเทคนิค ช่างเขียนแบบ โฟร์แมน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 68 และมีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32

ระดับรายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับรายได้ 20,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมา มีระดับรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.9 และมีระดับรายได้ 40,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.6 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการบริหาร

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ โดยสามารถแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารในภาพรวม

ปัจจัยทางการบริหาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.87	0.728	มาก
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.73	0.578	มาก
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	3.62	0.595	มาก
4. ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ	3.55	0.591	มาก
5. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.58	0.708	มาก
6. ด้านระบบองค์กร	3.28	0.757	ปานกลาง
7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.58	0.686	มาก
8. ด้านการจูงใจ	3.50	0.678	มาก
รวม	3.59	0.501	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาคือด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) ด้านการจูงใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) และด้านระบบองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้าน
ภาวะผู้นำ

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่	3.98	0.946	มาก
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ	3.76	0.658	มาก
3. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับพนักงานถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท	3.82	0.736	มาก
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน	3.92	1.038	มาก
รวม	3.87	0.728	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับพนักงาน ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$) และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้าน
วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่าง อิสระ โดยปราศจากการขึ้นจากผู้บริหาร หรือบุคคลอื่น	3.64	1.043	มาก
2. บริษัทส่งเสริมให้พนักงาน แสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ใหม่ๆ	4.00	0.577	มาก
3. ท่านได้รับการชื่นชมเมื่อเสนอความคิดเห็น ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.63	0.712	มาก
4. ท่านมีโอกาสได้ร่วมเสนอความคิดเห็นใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงาน	3.66	0.762	มาก
รวม	3.73	0.578	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทส่งเสริมให้พนักงาน แสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$) รองลงมาคือท่านมีโอกาสได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการขึ้นจากผู้บริหารหรือบุคคลอื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) และท่านได้รับการชื่นชมเมื่อเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. บริษัทมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	3.62	0.699	มาก
2. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้	3.54	0.678	มาก
3. บริษัทมีการจัดกิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ	3.66	0.912	มาก
4. บริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริษัทอยู่เสมอ	3.67	0.863	มาก
รวม	3.62	0.595	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริษัทอยู่เสมอเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) รองลงมาคือบริษัทมีการจัดกิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) บริษัทมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) และบริษัทมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริม แผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร	3.68	0.758	มาก
2. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนงานบริหาร	3.79	0.721	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้พนักงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคิด ใหม่ๆ ของพนักงาน	3.60	0.850	มาก
4. บริษัทมีการจัดสรรทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของพนักงานอย่าง เพียงพอ	3.11	0.776	ปานกลาง
รวม	3.55	0.591	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานบริหารเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) รองลงมาคือผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$) ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้พนักงานเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) และบริษัทมีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. บริษัทมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.39	1.026	ปานกลาง
2. บริษัทมีการจัดโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล	3.51	1.100	มาก
3. ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆ ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน	3.92	0.745	มาก
4. บริษัทมีระบบการอำนาจการที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ	3.49	0.818	มาก
รวม	3.58	0.708	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์การ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆ ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่านเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) รองลงมาคือบริษัทมีการจัดโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) บริษัทมีระบบการอำนาจการที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.49$) และบริษัทมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์การ

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านระบบองค์การ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. บริษัทมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ	3.29	0.924	ปานกลาง
2. บริษัทมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ หรือใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.58	0.899	มาก
3. บริษัทมีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ	2.97	0.756	ปานกลาง
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่างๆ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.27	1.005	ปานกลาง
รวม	3.28	0.757	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์การ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ หรือใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือบริษัทมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่างๆ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$) และบริษัทมีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงาน

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านบรรยากาศในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. บริษัทเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ให้พนักงาน	3.29	0.989	ปานกลาง
2. ท่านได้รับความสะดวก สบายในขณะที่ ปฏิบัติงานในแผนกของท่าน	4.03	0.951	มาก
3. สภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงาน มี ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน	3.57	0.840	มาก
4. ท่านพึงพอใจในสถานที่ บรรยากาศ และ สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของท่าน	3.43	0.720	มาก
รวม	3.58	0.686	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับความสะดวก สบายในขณะที่ปฏิบัติงานในแผนกของท่านเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$) รองลงมาคือสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) ท่านพึงพอใจในสถานที่ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.43$) และบริษัทเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ให้พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจ

ปัจจัยทางการบริหาร ด้านการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน	3.60	0.943	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง	3.66	0.988	มาก
3. บริษัทมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ	3.07	1.013	ปานกลาง
4. บริษัทสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การสัมมนา	3.67	0.732	มาก
รวม	3.50	0.678	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) รองลงมาคือผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) และบริษัทมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีแนวคิดของ Peter M.Senge ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ โดยสามารถแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.75	0.560	มาก
2. ด้านแบบแผนความคิด	4.37	0.469	มากที่สุด
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.88	0.682	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.14	0.696	มาก
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.64	0.395	มาก
รวม	3.96	0.412	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) ด้านความรอบรู้แห่งตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) และด้านการคิดเชิงระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	3.79	0.611	มาก
2. ท่านมีการกำหนดแนวคิด แนวทางการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท	3.72	0.787	มาก
3. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการสร้างสรรค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.57	0.815	มาก
4. ท่านมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม ฝึกอบรม หรือการสัมมนาต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.91	0.891	มาก
รวม	3.75	0.560	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม ฝึกอบรม หรือการสัมมนาต่าง ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) รองลงมาคือท่านมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) ท่านมีการกำหนดแนวคิด แนวทาง การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$) และท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการสร้างสรรค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิด

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านเห็นด้วยว่าการพัฒนา และแสวงหา ความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อ การพัฒนาบริษัท	4.52	0.579	มากที่สุด
2. ท่านพร้อมรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.38	0.488	มากที่สุด
3. ท่านมีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่น ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์ การ	4.41	0.625	มากที่สุด
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการ ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการ ดำเนินงานของบริษัท	4.16	0.672	มาก
รวม	4.37	0.469	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิด มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านเห็นด้วยว่าการพัฒนา และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อการพัฒนาบริษัทเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) รองลงมาคือท่านมีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.41$) ท่านพร้อมรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.38$) และท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน	3.85	0.795	มาก
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานรับรู้ และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี	3.86	0.692	มาก
3. ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในบริษัท	3.99	0.860	มาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถประสานพลังกันปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายบริษัท	3.84	0.862	มาก
รวม	3.88	0.682	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในบริษัทเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$) รองลงมาคือท่านและเพื่อนร่วมงานรับรู้ และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถประสานพลังกันปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. บริษัทส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.90	0.918	มาก
2. ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และพร้อมปฏิบัติตาม หากเป็นความคิดเห็นของทีมงาน	4.31	0.698	มากที่สุด
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อสร้างแนวคิดและการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.29	0.661	มากที่สุด
4. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.917	มาก
รวม	4.14	0.696	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และพร้อมปฏิบัติตาม หากเป็นความคิดเห็นของเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.31$) รองลงมาคือท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อสร้างแนวคิด และการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.29$) หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.05$) และบริษัทส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีระบบระเบียบ และมีการจัดลำดับการปฏิบัติงานตามความสำคัญ	3.71	0.706	มาก
2. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนเริ่มงานทุกครั้ง	3.68	0.531	มาก
3. ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุและผล และแนวคิดอย่างเป็นระบบ	3.76	0.555	มาก
4. บริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิดและการปฏิบัติงาน	3.41	0.760	มาก
รวม	3.64	0.395	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุและผล และแนวคิดอย่างเป็นระบบเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) รองลงมาคือท่านปฏิบัติงานอย่างมีระบบระเบียบ และมีการจัดลำดับการปฏิบัติงานตามความสำคัญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$) ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนเริ่มงานทุกครั้ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$) และบริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิด และการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.41$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน โดยพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน ด้วยการทดสอบค่าที่ (Independent Samples t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	ชาย	69	3.808	0.522	1.689	0.095
	หญิง	28	3.598	0.629		
2. ด้านแบบแผนความคิด	ชาย	69	4.453	0.486	2.883*	0.005
	หญิง	28	4.161	0.355		
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ชาย	69	3.986	0.762	2.418*	0.017
	หญิง	28	3.625	0.308		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ชาย	69	4.261	0.744	2.862*	0.005
	หญิง	28	3.830	0.436		
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	ชาย	69	3.616	0.302	1.010	0.315
	หญิง	28	3.705	0.565		
รวม	ชาย	69	4.025	0.416	2.691*	0.008
	หญิง	28	3.784	0.354		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า F-prob. น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	8.897	4	2.224	9.668*	0.000
	ภายในกลุ่ม	21.165	92	0.230		
	รวม	30.062	96			
2. ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	5.782	4	1.446	8.661*	0.000
	ภายในกลุ่ม	15.354	92	0.167		
	รวม	21.137	96			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	7.149	4	1.787	4.386*	0.003
	ภายในกลุ่ม	37.488	92	0.407		
	รวม	44.637	96			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	7.832	4	1.958	4.658*	0.002
	ภายในกลุ่ม	38.671	92	0.420		
	รวม	46.503	96			
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	6.165	4	1.541	16.070*	0.000
	ภายในกลุ่ม	8.823	92	0.096		
	รวม	14.988	96			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.656	4	0.914	6.652*	0.000
	ภายในกลุ่ม	12.641	92	0.137		
	รวม	16.297	96			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่ง
ตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิด
เชิงระบบ อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.3 สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน**

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ
กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน ด้วยการทดสอบค่าที่
(Independent Samples t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)
เมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

**ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท
เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส**

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	โสด	84	3.798	0.656	2.807*	0.005
	สมรส	13	3.428	0.362		
2. ด้านแบบแผนความคิด	โสด	84	4.368	0.456	1.587	0.446
	สมรส	13	4.347	0.365		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	โสด	84	3.892	0.362	1.496	0.224
	สมรส	13	3.811	0.458		
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	โสด	84	4.147	0.564	1.633	0.204
	สมรส	13	4.084	0.456		
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	โสด	84	3.596	0.302	2.769*	0.006
	สมรส	13	3.938	0.685		
รวม	โสด	84	3.960	0.421	1.570	0.207
	สมรส	13	3.922	0.394		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีเพียงด้านความรู้แห่งตน และด้านการคิดเชิงระบบเท่านั้นที่สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.4 ระดับการศึกษาสูงสุดที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาสูงสุดที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาสูงสุดที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า F-prob. น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี - เซกซิยู เซลส์ จำกัดของ กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	0.285	2	0.143	0.450	0.639
	ภายในกลุ่ม	29.776	94	0.317		
	รวม	30.062	96			
2. ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	0.082	2	0.041	0.184	0.832
	ภายในกลุ่ม	21.054	94	0.224		
	รวม	21.137	96			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	4.624	2	2.312	5.431*	0.006
	ภายในกลุ่ม	40.013	94	0.426		
	รวม	44.637	96			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	5.390	2	2.695	6.161*	0.003
	ภายในกลุ่ม	41.113	94	0.437		
	รวม	46.503	96			
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2.211	2	1.106	8.135*	0.001
	ภายในกลุ่ม	12.777	94	0.136		
	รวม	14.988	96			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.162	2	0.581	3.609*	0.031
	ภายในกลุ่ม	15.135	94	0.161		
	รวม	16.297	96			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ระดับการศึกษาสูงสุดที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า F-prob. น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของ บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	1.770	3	0.590	1.939	0.129
	ภายในกลุ่ม	28.292	93	0.304		
	รวม	30.062	96			
2. ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3.894	3	1.298	7.001*	0.000
	ภายในกลุ่ม	17.243	93	0.185		
	รวม	21.137	96			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	7.108	3	2.369	5.872*	0.001
	ภายในกลุ่ม	37.528	93	0.404		
	รวม	44.637	96			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	13.648	3	4.549	12.877*	0.000
	ภายในกลุ่ม	32.855	93	0.353		
	รวม	46.503	96			
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	5.686	3	1.895	18.949*	0.000
	ภายในกลุ่ม	9.302	93	0.100		
	รวม	14.988	96			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.908	3	0.969	6.732*	0.000
	ภายในกลุ่ม	13.390	93	0.144		
	รวม	16.297	96			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซก்சุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.6 ระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซก்சุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน ด้วยการทดสอบค่าที่ (Independent Samples t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท
เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	1 – 5 ปี	66	3.762	0.516	1.120	0.367
	6 – 10 ปี	31	3.715	0.603		
2. ด้านแบบแผนความคิด	1 – 5 ปี	66	4.472	0.486	2.233*	0.024
	6 – 10 ปี	31	4.153	0.365		
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	1 – 5 ปี	66	3.968	0.652	2.219*	0.032
	6 – 10 ปี	31	3.694	0.458		
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1 – 5 ปี	66	3.302	0.764	2.822*	0.001
	6 – 10 ปี	31	3.783	0.452		
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	1 – 5 ปี	66	3.552	0.402	2.214*	0.033
	6 – 10 ปี	31	3.838	0.585		
รวม	1 – 5 ปี	66	4.011	0.462	2.714*	0.003
	6 – 10 ปี	31	3.837	0.394		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.7 ระดับรายได้ที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด แตกต่างกัน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับรายได้ที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับรายได้ที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า F-prob. น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับรายได้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	0.145	2	0.073	0.228	0.797
	ภายในกลุ่ม	29.917	94	0.318		
	รวม	30.062	96			
2. ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	0.775	2	0.388	1.789	0.173
	ภายในกลุ่ม	20.362	94	0.217		
	รวม	21.137	96			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	3.742	2	1.871	4.301*	0.016
	ภายในกลุ่ม	40.894	94	0.435		
	รวม	44.637	96			

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4.644	2	2.322	5.214*	0.007
	ภายในกลุ่ม	41.859	94	0.445		
	รวม	46.503	96			
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.182	2	0.091	0.577	0.563
	ภายในกลุ่ม	14.807	94	0.158		
	รวม	14.988	96			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.912	2	0.456	2.785	0.067
	ภายในกลุ่ม	15.386	94	0.164		
	รวม	16.297	96			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นที่ต่างกันมีเพียงด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเท่านั้นที่ระดับรายได้ที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยทางการบริหาร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
	r	Sig (2-tailed)
1. ด้านภาวะผู้นำ	0.721*	0.000
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.692*	0.000
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	0.406*	0.000
4. ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ	0.433*	0.000
5. ด้านโครงสร้างองค์กร	0.659*	0.000
6. ด้านระบบขององค์กร	0.318*	0.001
7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	0.648*	0.000
8. ด้านการจูงใจ	0.619*	0.000
รวม	0.748*	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบขององค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง ($r=0.748$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยหากปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมากที่สุด อยู่ในระดับสูง ($r=0.721$) รองลงมาคือด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.692$) ด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.659$) ด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.648$) ด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.619$) ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.433$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.406$) และด้านระบบองค์การ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.318$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนที่ให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ด้านปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุ เซลส์ จำกัด มีกลุ่มตัวอย่างที่กรอกข้อมูลกลับมาจำนวน 10 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 สรุปข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุ เซลส์ จำกัด

คนที่	ปัจจัยทางการบริหาร							
	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรม องค์การ	พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์	ดำเนินงาน บริหาร จัดการ	โครงสร้าง องค์การ	ระบบ องค์การ	บรรยากาศ การทำงาน	การจูงใจ
1	ผู้บริหาร ควรส่ง พนักงาน เข้าอบรม บ่อยๆ			บริษัทควร ส่งเสริม เรื่อง เครื่องมือ การทำงาน		บริษัทควร มีระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ทันสมัย	ควรมีมุม สนทนาการ ในที่ทำงาน	
2		บริษัทควร จัดกิจกรรม ส่งเสริม ผลงาน พนักงาน			บริษัทควร มอบหมาย งานตาม ความ เหมาะสม		บริษัทควร จัดมุม พักผ่อนให้ พนักงาน	บริษัทควรมี รางวัล สำหรับ ผลงานของ พนักงาน
3	ผู้จัดการ แผนกต้อง สนับสนุน เรื่องการ เรียนรู้	บริษัทต้อง ให้ความสำคัญ กับการ เรียนรู้	บริษัทต้อง มี แผนพัฒนา การทำงาน อย่างชัดเจน				บริษัทควร จัดห้องสมุด หรือมุม พักผ่อนให้ พนักงาน	

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

คนที่	ปัจจัยทางการบริหาร							
	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรม องค์กร	พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์	ตำแหน่งงาน บริหาร จัดการ	โครงสร้าง องค์กร	ระบบ องค์กร	บรรยากาศ การทำงาน	การจูงใจ
4		บริษัทต้อง สนับสนุน เรื่องการ เรียนรู้			บริษัทควร จัดงานตาม ความ สามารถ พนักงาน			บริษัทควร จัดประกวด ผลงาน พนักงาน
5	ผู้บริหาร ควรส่ง พนักงาน เข้าอบรม บ้าง			ผู้บริหาร ควรมี แผนงานที่ ชัดเจน และ ปฏิบัติได้			บริษัทควร จัดมุม พักผ่อนให้ พนักงาน	
6		บริษัทควร ส่งเสริมเรื่อง การฝึกอบรม พนักงาน				บริษัทควร ลงทุนซื้อ โปรแกรม สำเร็จรูปมา ใช้งาน	บริษัทควร จัดเวลาพัก ระหว่างวัน ให้พนักงาน บ้าง	
7		บริษัทควร ส่งเสริมการ เรียนรู้ ร่วมกัน เป็น ทีม	ผู้บริหาร ควรมีแผน ปรับปรุง คุณภาพงาน		บริษัทควร จัด โครงสร้าง งานอย่าง ชัดเจน			บริษัทควร หารางวัล สำหรับการ เรียนรู้ของ พนักงาน
8	ผู้บริหาร ต้องรับฟัง ความเห็น พนักงาน	บริษัทควร ให้ ความสำคัญ กับการ เรียนรู้		ผู้บริหาร ต้องกำหนด แผนงาน อย่างชัดเจน			บริษัทควร จัดสถานที่ และเวลาพัก ให้พนักงาน	

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

คนที่	ปัจจัยทางการบริหาร							
	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร	พันธกิจและยุทธศาสตร์	ตำแหน่งงานบริหารจัดการ	โครงสร้างองค์กร	ระบบองค์กร	บรรยากาศการทำงาน	การจูงใจ
9		บริษัทควรส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ของพนักงาน			ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความถนัดของพนักงาน		บริษัทควรจัดมุมพักผ่อนให้พนักงาน	บริษัทควรให้รางวัลกับผลงานของพนักงาน
10	ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมในการประเมินพนักงาน	บริษัทควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน		บริษัทต้องมีเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างเหมาะสม	บริษัทควรจัดแผนงานที่เน้นเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา			บริษัทควรมีรางวัลสำหรับผลงานของพนักงาน

จากการข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดข้างต้น สามารถสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์กร

1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานทุกคน เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

1.2 ผู้บริหารหรือผู้นำในทุกระดับชั้น ควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค รวมถึงเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

2. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ และด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ

2.1 บริษัทควรมีแผนการพัฒนาคุณภาพงาน หรือเครื่องมือการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้บริหารวางแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ และมีการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม

3. ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านระบบขององค์กร

3.1 ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน รวมถึงการมอบหมายงานให้แก่พนักงานด้วยความเหมาะสม ตรงกับความถนัดและความสามารถ

3.2 บริษัทควรจัดโครงสร้างงานที่เน้นเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

3.3 บริษัทควรมีการนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานในบริษัท

4. ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ

4.1 บริษัทควรสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสถานที่และเวลาพักผ่อน หรือจัดเป็นมุมสนทนาการให้กับพนักงาน

4.2 บริษัทควรพิจารณาการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ หรือทำให้เกิดแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด” สามารถสรุปผลการศึกษาเป็นประเด็นสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้คือพนักงานของบริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด ในช่วงเวลาระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2554 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2554 เฉพาะระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 128 คน

กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของบริษัท เอสซีจี - เซมิซูย เซลล์ จำกัด จำนวน 97 คน โดยแยกเป็น 7 ส่วนงาน จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยการจับฉลากแยกตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานแต่ละส่วนงาน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เรื่องแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากพนักงานภายในบริษัทเอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด จำนวน 97 ชุด และทิ้งระยะเวลาให้กรอกแบบสอบถามจำนวน 7 วัน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติในการคำนวณคือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนปัจจัยทางการบริหาร และข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด” สรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 71.1 มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.5 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 86.6 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.7 มีตำแหน่งงานวิศวกร นักออกแบบ คิดเป็นร้อยละ 37.1 มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 68 และมีระดับรายได้ 20001-40000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.5

1.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร

การศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาคือด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) ด้านโครงสร้างองค์การและด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) ด้านการจูงใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) และด้านระบบองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) ตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับพนักงาน ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$) และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) ตามลำดับ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์การ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$) รองลงมาคือท่าน

มีโอกาสได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการขึ้นจากผู้บริหารหรือบุคคลอื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) และท่านได้รับการชื่นชมเมื่อเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) ตามลำดับ

ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริษัทอยู่เสมอเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) รองลงมาคือบริษัทมีการจัดกิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) บริษัทมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) และบริษัทมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริม แผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.54$) ตามลำดับ

ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานบริหารเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) รองลงมาคือผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$) ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้พนักงานเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) และบริษัทมีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.11$) ตามลำดับ

ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆ ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่านเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) รองลงมาคือบริษัทมีการจัดโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) บริษัทมีระบบการอำนาจการที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.49$) และบริษัทมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) ตามลำดับ

ด้านระบบองค์กร พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์กร มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ หรือใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ บริษัทมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ งานต่างๆ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$) และบริษัทมีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$) ตามลำดับ

ด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับความสะดวกสบาย ในขณะที่ปฏิบัติงานในแผนกของท่านเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$) รองลงมาคือสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) ท่านพึงพอใจในสถานที่ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.43$) และบริษัทเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ให้พนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) ตามลำดับ

ด้านการจูงใจ พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) รองลงมาคือผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) และบริษัทมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$) ตามลำดับ

1.3.3 ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$) รองลงมาคือด้านการ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) ด้านความรอบรู้แห่งตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) และด้านการคิดเชิงระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) ตามลำดับ สรุปผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม ฝึกอบรม หรือการสัมมนา ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) รองลงมาคือท่านมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) ท่านมีการกำหนดแนวคิด แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$) และท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการสร้างสรรค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) ตามลำดับ

ด้านแบบแผนความคิด พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิด มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านเห็นด้วยว่าการพัฒนา และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อการพัฒนาบริษัทเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) รองลงมาคือท่านมีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.41$) ท่านพร้อมรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.38$) และท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในบริษัทเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$) รองลงมาคือท่านและเพื่อนร่วมงานรับรู้ และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) ท่านและเพื่อนร่วมงาน สามารถประสานพลังกัน

ปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และพร้อมปฏิบัติตาม หากเป็นความคิดเห็นของเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.31$) รองลงมาคือท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อสร้างแนวคิด และการเรียนรู้ใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.29$) หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.05$) และบริษัทส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) ตามลำดับ

ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุและผล และแนวคิดอย่างเป็นระบบ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) รองลงมาคือท่านปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ระเบียบ และมีการจัดลำดับการปฏิบัติงานตามความสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$) ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ก่อนเริ่มงานทุกครั้ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$) และบริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิด และการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.41$) ตามลำดับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกซิซุ เซลส์ จำกัด ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเท่านั้น ที่ระดับรายได้ที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง ($r=0.748$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยหากปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมากที่สุด ($r=0.721$) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($r=0.692$) ด้านโครงสร้างองค์กร ($r=0.659$) ด้านบรรยากาศในการทำงาน ($r=0.648$) ด้านการจูงใจ ($r=0.619$) ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ($r=0.433$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ($r=0.406$) และด้านระบบองค์กร ($r=0.318$) ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ” พบประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

จากผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ทำให้พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ล้วนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพการสมรส และระดับรายได้ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน โดยสามารถนำมาอภิปรายผลแยกเป็นรายปัจจัย ดังนี้

2.1.1 เพศ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 71.1 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 28.9 จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มี

ความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทสยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.1.2 อายุ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิสซู เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.5 รองลงมาเป็นอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 อายุ 36-40 ปีและอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.1 จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านล้วนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.1.3 สถานภาพการสมรส เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิสซู เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 86.6 และมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 13.4 จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันมีเพียงด้านความรู้แห่งตน และด้านการคิดเชิงระบบเท่านั้น ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของพิชญอร ยิ่งชล (2550) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทสยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2.1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท เอสซีจี - เซกิสซู เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่

ใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมามีระดับการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.7 และมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปวส. คิดเป็นร้อยละ 19.6 จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเกือบทุกด้านล้วนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของเสนิส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน

2.1.5 ตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิชูย เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานวิศวกร นักออกแบบ คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมาเป็นผู้แทนขาย นักการตลาด นักวิเคราะห์ นักวางแผน คิดเป็นร้อยละ 35.1 เป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อ บัญชี ชุรการ คิดเป็นร้อยละ 15.5 และเป็นช่างเทคนิค ช่างเขียนแบบ โฟร์แมน คิดเป็นร้อยละ 12.4 จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทสยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.1.6 ระยะเวลาการทำงาน เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิชูย เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 68 และมีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32 จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านล้วนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งผลการศึกษานี้

สอดคล้องกับการศึกษาของสุภาพร ชูวสินธุ์ (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.1.7 ระดับรายได้ เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผลการศึกษานี้ไม่ตรงกับการศึกษาของพัชรี เพ็ชรเต็ด (2548) ที่ได้ศึกษาปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แสดงพันคำพราน โดยผลจากการศึกษาพบว่าเพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

2.2 ผลการศึกษาคำสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

จากผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหาร ทำให้พบว่าภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ล้วนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ในภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.748$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยหากปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมากที่สุด รองลงมาคือด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ และด้านระบบองค์กร สำหรับผลการศึกษาปัจจัยบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำมาอภิปรายผลแยกเป็นรายปัจจัย ดังนี้

2.2.1 ด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ใน

ระดับสูง ($r=0.721$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากภาวะผู้นำในการเรียนรู้ของ บริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วย เช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) โดย ผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน ผู้บริหารสร้างความ เข้าใจกับพนักงาน ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท และผู้บริหารรับ ฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000) ภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำควรให้ความสนใจ ต้องมองสภาพแวดล้อมและปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงตัดสินใจที่มี ผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้นำต้องตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการ สนับสนุนที่มุ่งใจสมาชิก ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ และบทบาท กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและ เป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยตรง

2.2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.692$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากวัฒนธรรมองค์กร ในการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ใน ระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}=3.73$) โดยบริษัทส่งเสริมให้พนักงาน แสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ บริษัทส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่ เกี่ยวกับงานของหน่วยงาน พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการ ชี้นำจากผู้บริหารหรือบุคคลอื่น และบริษัทให้การชื่นชมเมื่อพนักงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ใน การปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้ศึกษา เรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร โดยผล จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีความสำคัญต่อรูปแบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติงาน

2.2.3 ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยจากผล

การศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.406$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) โดยบริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริษัทอยู่เสมอ บริษัทมีการจัดกิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ บริษัทมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และบริษัทมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริม แผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลือชัย จันทรโปี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยผลจากการศึกษาพบว่าพันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) จากการศึกษาพบว่าพันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลโดยตรงต่อรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรอย่างยิ่ง และยังพบว่าพันธกิจเป็นขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน

2.2.4 ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุ เซลส์ จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านการดำเนินงานบริหารจัดการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.433$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากการดำเนินงานบริหารจัดการการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านการดำเนินงานบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) โดยบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานบริหารผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงาน และบริษัทมีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัด

กิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

2.2.5 ด้านโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านโครงสร้างองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.659$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากโครงสร้างองค์กรในการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) โดยบริษัทมอบหมายงานต่างๆ ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของพนักงานบริษัทที่มีการจัดโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล บริษัทมีระบบการอำนาจการที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ และบริษัทมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ที่ได้ศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในส่วนโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยโครงสร้างที่เหมาะสมคือโครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้

2.2.6 ด้านระบบองค์กร เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านระบบองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.318$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากระบบองค์กรในการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านระบบองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) โดยบริษัทมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ หรือใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการปฏิบัติงาน บริษัทมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่างๆ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานของพนักงาน และบริษัทมีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser

(2000 อ้างในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) จากการศึกษาพบว่าการที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

2.2.7 ด้านบรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิชูย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.648$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านบรรยากาศในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) โดยพนักงานได้รับความสะดวกสบายในขณะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน พนักงานพึงพอใจในสถานที่ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และบริษัทเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ กล่าวทำสิ่งใหม่ๆ ให้พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยทางการบริหารด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพบว่าบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ โดยเป็นบรรยากาศที่รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน สถานที่และสภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการทำงาน

2.2.8 ด้านการจูงใจ เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิชูย เซลส์ จำกัด โดยจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้านการจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในปานกลาง ($r=0.619$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือหากการจูงใจด้านการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน และพบว่าระดับความคิดเห็นด้านการจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) โดยบริษัทสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การสัมมนา ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน และบริษัทมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด โดยผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยทางการบริหารด้านการ

จงใจ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการจงใจเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่วนที่สำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่พนักงานพอใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานในการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม พอใจกับการให้รางวัลด้านข้อเสนอแนะ และงานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสได้รับความรู้เพิ่มเติม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด” ทำให้ผู้ศึกษาเกิดแนวคิดและมุมมองความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน คือหากปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน ดังนั้นบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการดำเนินงานด้านปัจจัยทางการบริหารให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1.1 ด้านภาวะผู้นำ บริษัทควรให้ความสำคัญกับแนวทางปฏิบัติของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงาน ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความสำคัญของการเรียนรู้ พร้อมทั้งปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นตัวอย่างให้พนักงานปฏิบัติตาม เช่น การหาแนวคิด หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนาปรับปรุงงาน ผู้นำควรกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และรับฟังอย่างเป็นกันเองกับพนักงาน

3.1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร บริษัทควรสร้างวิถีการปฏิบัติของพนักงานให้เกิดค่านิยมในการแสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในบริษัท สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยปราศจากการชี้นำจากผู้บริหารหรือบุคคลอื่น กล้าเสี่ยงและทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเอกภาพในบริษัท โดยยอมรับและเข้าใจในเป้าหมายของวัฒนธรรมการเรียนรู้

3.1.3 ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ บริษัทควรกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานให้ชัดเจน รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ตลอดจนกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติ และขอบเขตการปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสมกับบริษัท รวมถึงเน้นแนวทางการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ

3.1.4 ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ บริษัทควรสนับสนุนพนักงานให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด จูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร รวมถึงมีการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ

3.1.5 ด้านโครงสร้างองค์การ บริษัทควรมีการมอบหมายงานต่างๆ ให้ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของพนักงาน จัดโครงสร้างหน้าที่ กำหนดความสัมพันธ์ภายในสายงานบังคับบัญชา สร้างระบบการอำนาจการที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล ตลอดจนรวมถึงการจัดโครงสร้างบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.6 ด้านระบบองค์การ บริษัทควรมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานต่างๆ การจัดสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลและความรู้ต่างๆ ตลอดจนการสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นการฝึกอบรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในบริษัท

3.1.7 ด้านบรรยากาศในการทำงาน บริษัทควรส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในขณะที่ปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงานให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่าเริงและเกิดพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ

3.1.8 ด้านการจูงใจ บริษัทควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน และบริษัทควรมีกิจกรรมที่จูงใจให้เกิดการเรียนรู้กับพนักงาน เช่น การมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลีโอ ชันทรังยี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยผลจากการศึกษาพบว่า การจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญแก่นบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุช เซลส์ จำกัดครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ผู้ศึกษาพัฒนาแบบสอบถาม โดยใช้ตัวแปรตามแนวคิด ทฤษฎีของ Kaiser ซึ่งพิจารณาปัจจัยทางการบริหาร 8 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งอาจให้ผลการศึกษาที่ไม่ครบทุกด้าน ดังนั้นจึงควรทำการศึกษา โดยพัฒนาแบบสอบถามโดยใช้แนวคิด ทฤษฎีของนักวิจัยหรือนักวิชาการท่านอื่นๆ เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบ และทำการสังเคราะห์ ให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุช เซลส์ จำกัด ได้ครบถ้วนและมีมุมมองที่กว้างออกไป

3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอสซีจี - เซกิซุช เซลส์ จำกัด นอกเหนือจากปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยบริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุช เซลส์ จำกัด ภายหลังดำเนินธุรกิจผ่านไป 5 ปี เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบ และสังเคราะห์ผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร ยศไพบุลย์ (2547) “องค์การแห่งการเรียนรู้. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น”
ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- จันทิwa ยศแก้ว (2548) “การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14” การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ท
เทอร์ฟาร์มา จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขา
รัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) “ขอลดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่” กรุงเทพมหานคร:
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ปานตา เพชรรัตน์ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า
บริษัท ไทยฟู้ดซีร็อกซ์ จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2554) “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”
<http://www.isc.ru.ac.th/data/PS0003598.doc>
- พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (2554) “แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร”
<http://www.sdtc.go.th/upload/forum/think.doc>
- พิชญาวร ยิ่งชล (2550) “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษา
กรณีบริษัท สยามซานิทารีแวร์ อินดัสทรี จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชรี เพ็ชรเต็ด (2548) “ปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้: ศึกษากรณี
บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แปลงพันคำพราน”
การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช

- รัตนา ปานภูทอง (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี
 บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ลือชัย จันทร์ไพบูลย์ (2546) “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก
 ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
 ลาดกระบัง.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” . พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์
 เพลอร์เน็ท.
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) “การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2554) “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”
<http://www.dmhc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc>
- สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟ่า
 จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสนิส หงษ์ทอง (2546) “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะ
 กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสาวรส บุญนาค (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อริย คำยา (2552) “การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรธุรกิจ
 ที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน” การศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร
 มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
 องค์กรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Marquardt, M. J. (1996) "Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success" New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J., & Reynolds, A. (1994) "The global learning organization" New York: IRWIN.

Patton, Michael Quinn. (2001) 'Qualitative Research & Evaluation Methods" 3rd ed. California: Stage Publications.

Senge, Peter M. (1990) "The fifth discipline : the art and practice of the learning organization" New York: Currency Doubleday.

Stair Ralph M. and George W Reynolds. (2001) "Principles of Information Systems : a Managerial Approach" Boston: Technology.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. นายฉนัท โขติบริบูรณ์ | ผู้จัดการส่วน Sourcing และประมาณการต้นทุน |
| | บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด |
| 2. นายพุทธิวัฒน์ เพ็ญวรรณ | ผู้จัดการส่วนออกแบบ |
| | บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด |
| 3. นายนิทัศน์ เลาสุขไพศาล | ผู้จัดการแผนกประมาณการต้นทุน |
| | บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด |



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง

“ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด ”

แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบแต่ละข้อถือเป็นสิทธิเฉพาะบุคคลของผู้ตอบ และขอรับรองว่าการตอบของท่านจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น และขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นและสนับสนุนทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร รวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในส่วนที่คิดพลาดและประสบความสำเร็จ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายขอบเขตการเรียนรู้ของตนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาตนเองและทีมงานไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กรได้ ควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้ตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลปัจจัยทางการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด
- ส่วนที่ 3 คำถามข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี- เซกิซุย เซลส์ จำกัด
- ส่วนที่ 4 คำถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เรื่องแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอสซีจี - เซกิซุย เซลส์ จำกัด

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ

[1] ชาย	[2] หญิง	
---------	----------	--

2. อายุ

[1] น้อยกว่า 25 ปี	[2] 26-30 ปี	[3] 31-35 ปี
[4] 36-40 ปี	[5] มากกว่า 40 ปี	

3. สถานภาพการสมรส

[1] โสด	[2] สมรส	[3] หย่าร้าง
---------	----------	--------------

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

[1] ต่ำกว่า ปวส.	[2] ปวส.	
[3] ปริญญาตรี	[4] สูงกว่าปริญญาตรี	

5. ตำแหน่งงาน

[1] ช่างเทคนิค, ช่างเขียนแบบ, โพรแมน		
[2] วิศวกร, นักออกแบบ		
[3] ผู้แทนขาย, นักการตลาด, นักวิเคราะห์, นักวางแผน		
[4] เจ้าหน้าที่จัดซื้อ, บัญชี, ธุรการ		
[5] อื่นๆ	(โปรดระบุ)	

6. ระยะเวลาการทำงาน

[1] 1 – 5 ปี	[2] 6 – 10 ปี	[3] 11 – 15 ปี
[4] 16 – 20 ปี	[5] มากกว่า 20 ปี	

7. รายได้รวมต่อเดือน

[1] น้อยกว่า 10,000 บาท	[2] 10,001 – 20,000 บาท	[3] 20,001 – 40,000 บาท
[4] 40,001 – 60,000 บาท	[5] มากกว่า 60,000 บาท	

คำชี้แจง : คำถามแสดงความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เอสซีจี - เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย X ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
และมีความเป็นจริงตามที่เป็นอยู่มากที่สุด ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ไม่มีความคิดเห็น

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลปัจจัยทางการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ของพนักงานอย่างเต็มที่					
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการ ตัดสินใจดำเนินการต่างๆ					
3. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับพนักงาน ถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของบริษัท					
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
5. พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่าง อิสระ โดยปราศจากการขี้น้ำจากผู้บริหารหรือ บุคคลอื่น					
6. บริษัทส่งเสริมให้พนักงาน แสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ใหม่ๆ					
7. ท่านได้รับการชื่นชมเมื่อเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
8. ท่านมีโอกาสได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่ เกี่ยวกับงานของหน่วยงาน					

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์					
9. บริษัทมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน					
10. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริม แผนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้					
11. บริษัทมีการจัดกิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ					
12. บริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับบริบทอยู่เสมอ					
ด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ					
13. ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อจัดทำแผนงานบริหาร					
14. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานบริหาร					
15. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงานได้					
16. บริษัทมีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเพียงพอ					
ด้านโครงสร้างองค์กร					
17. บริษัทมีการจัด โครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสม และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
18. บริษัทมีการจัด โครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล					
19. ท่านได้รับการมอบหมายงานต่างๆ ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งของท่าน					
20. บริษัทมีระบบการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ					

ปัจจัยทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านระบบองค์การ					
21. บริษัทมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งานอยู่เสมอ					
22. บริษัทมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศออนไลน์ หรือใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
23. บริษัทมีการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ					
24. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ งานต่างๆ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานของพนักงาน					
ด้านบรรยากาศในการทำงาน					
25. บริษัท เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ให้พนักงาน					
26. ท่านได้รับความสะดวก สบายในขณะที่ปฏิบัติงานในแผนกของท่าน					
27. สภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
28. ท่านพึงพอใจในสถานที่ บรรยากาศ และสิ่งแวดลอมในการปฏิบัติงานของท่าน					
ด้านการจูงใจ					
29. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของพนักงาน					
30. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง					
31. บริษัทมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือมีผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ					
32. บริษัทสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติ เช่น การอบรม การสัมมนา					

ส่วนที่ 3 คำถามข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความรอบรู้แห่งตน					
33. ท่านมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง					
34. ท่านมีการกำหนดแนวคิด แนวทาง การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท					
35. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการสร้างสรรค์ ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ					
36. ท่านมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม ฝึกอบรม หรือการสัมมนาต่าง ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
ด้านแบบแผนความคิด					
37. ท่านเห็นด้วยว่าการพัฒนา และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อการพัฒนาบริษัท					
38. ท่านพร้อมรับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
39. ท่านมีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
40. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของบริษัท					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
41. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน					
42. ท่านและเพื่อนร่วมงานรับรู้ และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
43. ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในบริษัท					
44. ท่านและเพื่อนร่วมงาน สามารถประสานพลังกัน ปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายบริษัท					
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
45. บริษัทส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
46. ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และพร้อมปฏิบัติตาม หากเป็นความคิดเห็นของทีมงาน					
47. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อสร้างแนวคิด และการเรียนรู้ใหม่ๆ					
48. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุม เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการคิดเชิงระบบ					
49. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ระเบียบ และมีการจัดลำดับการปฏิบัติงานตามความสำคัญ					
50. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ก่อนเริ่มงานทุกครั้ง					
51. ท่านแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุและผล และแนวคิดอย่างเป็นระบบ					
52. บริษัทมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิด และการปฏิบัติงาน					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายณนปนต์ พรรณบัวหลวง
วัน เดือน ปีเกิด	7 กรกฎาคม 2523
สถานที่เกิด	เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วศบ.สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอสซีจี-เซกิซูย เซลส์ จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนก Sourcing & Supply chain

