

การพัฒนาองค์การผู้องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ จำกัด

นางสาวจรัสพร กระแสเทศ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Organization Development To Learning Organization A Case Study Of  
Siam NSK Steering System Public Company Limited**

**Miss. Jarasporn Krasaethes**



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

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สตีลริง ซิสเต็มส์ จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวจรัสพร กระแสเทศ  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

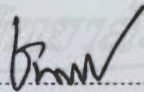
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ขนิษฐา ชูณพันธ์รักษ์)



..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท สยาม เอ็น  
เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวจรัสพร กระแสเทศ รหัสนักศึกษา 2553000056

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

ปีการศึกษา 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด (2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
(3) แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ คือ พนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส  
เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำนวน 591 คน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 239 คน มาจากการคำนวณตามสูตร  
ของยามานะ และการสุ่มตัวอย่างแบบอันตรายภาคชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น  
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยสถิติ เซฟเฟ้

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ  
(2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง  
ซิสเต็มส์ จำกัด พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่  
ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ  
สถานภาพสมรส อายุงาน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (3) แนวทางการพัฒนาควรมุ่งเน้นในด้าน  
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยองค์กรควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ อย่าง  
เพียงพอ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเตอร์เน็ต ห้องฝึกอบรม และส่งเสริมในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ การพัฒนาองค์การ องค์กรแห่งการเรียนรู้



**Independent Study title:** Organization Development To Learning Organization  
A Case Study Of Siam NSK Steering System Public  
Company Limited

**Author:** Miss. Jarasporn Krasaethes; **ID:** 2553000056;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor ;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

This research aimed to:(1) study the level of learning organization development of Siam NSK Steering System Public Company Limited (2) compare the level of learning organization development Of the Siam NSK Steering System Public Company Limited with respect to personal characteristics (3) study guideline for learning organization development of the Siam NSK Steering System Public Company Limited.

The population consisted of 591 Office Of the Siam NSK Steering System Public Company Limited. The sampling size was 239 employee specified according to Yamane's at confidence level of 95 %, with proportional sampling, and the Likert scale questionnaire were employed to collect data. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation ,t-test, one-way ANOVA and Scheffe statistics.

The result revealed that : (1) the level of learning organization at Siam NSK Steering System Public Company Limited were at the high level with Learning Dynamic and the lower level with Organization Transformation (2) with respect to comparision the level of learning organization development with that of personal factors, the result indicated the statistical difference on education, position and period at the 0.05 level of significance. (3) as for the learning organization development guidelines for the Siam NSK Steering System Public Company Limited, the agency should focus on Technology Application, and so the company should facilitate for support to learning by providing the library, internet room and training room for employee development.

**Keywords:** Organization development, Learning Organization

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา แขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานภายในบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด ทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ อันเป็นผลให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

และขอขอบคุณครอบครัว อันได้แก่ บิดา มารดา ที่ให้โอกาสในการศึกษา ดูแลและช่วยเหลือสนับสนุนผู้ศึกษา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา ประโยชน์ที่เกิดจากงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

จรัสพร กระแสเทศ

มิถุนายน 2557

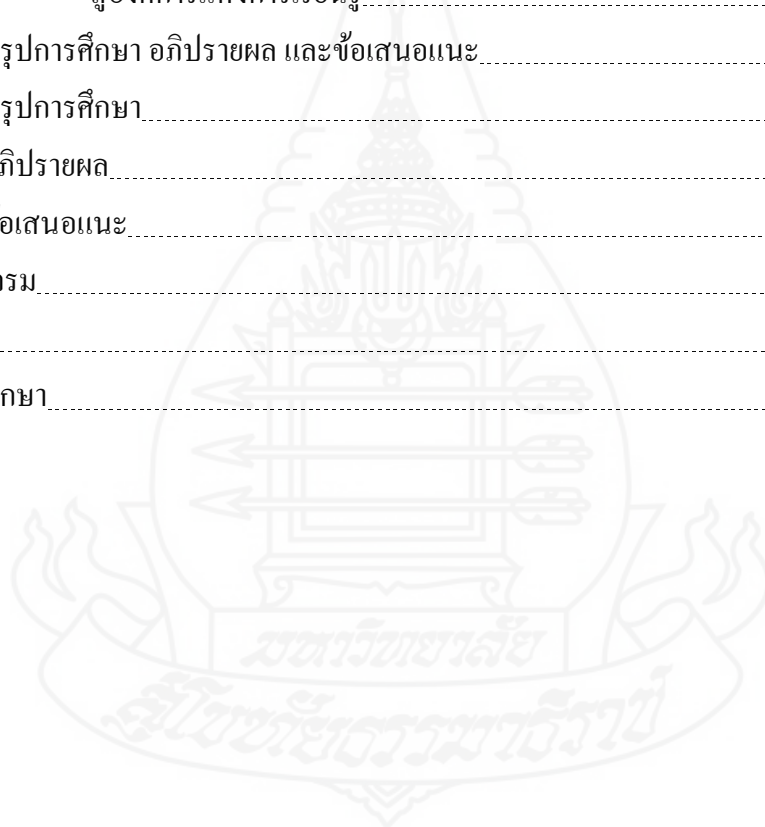


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	2
ขอบเขตของการศึกษา .....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ .....	5
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	14
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ .....	37
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	50
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	56
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาองค์กร สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	65
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปการศึกษา.....	67
อภิปรายผล.....	69
ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	76
ประวัติผู้ศึกษา.....	81



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปขั้นตอนผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้..... 21
ตารางที่ 2.2	บทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 30
ตารางที่ 3.1	การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional sampling)..... 43
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 47
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยามเอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมทุกด้าน..... 50
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้..... 51
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร..... 52
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคคล..... 53
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านการจัดการความรู้..... 54
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านประยุกต์เทคโนโลยี..... 55
ตารางที่ 4.8	ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ..... 56

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ.....	57
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	58
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	59
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายด้าน จำแนกตามอายุงาน.....	60
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด.....	61
ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดเป็นรายคู่.....	62
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	63
ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ ....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 แสดงความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม.....	65





สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	22
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยของพลวัตรแห่งการเรียนรู้.....	23
ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	27
ภาพที่ 2.4 การปรับด้านสมาชิกองค์การ.....	29
ภาพที่ 2.5 การปรับด้านความรู้.....	32
ภาพที่ 2.6 การปรับด้านเทคโนโลยี.....	34
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด.....	39



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง สาเหตุมาจากการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์กรธุรกิจเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องตามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรที่ด้อยหรือล้าหลังด้านองค์ความรู้หรือเรียนรู้ช้าย่อมดำรงอยู่รอดได้ยากในยุคข้อมูลข่าวสาร ความรู้และเทคโนโลยี องค์กรที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเรียนรู้เร็วย่อมมีทางอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคง

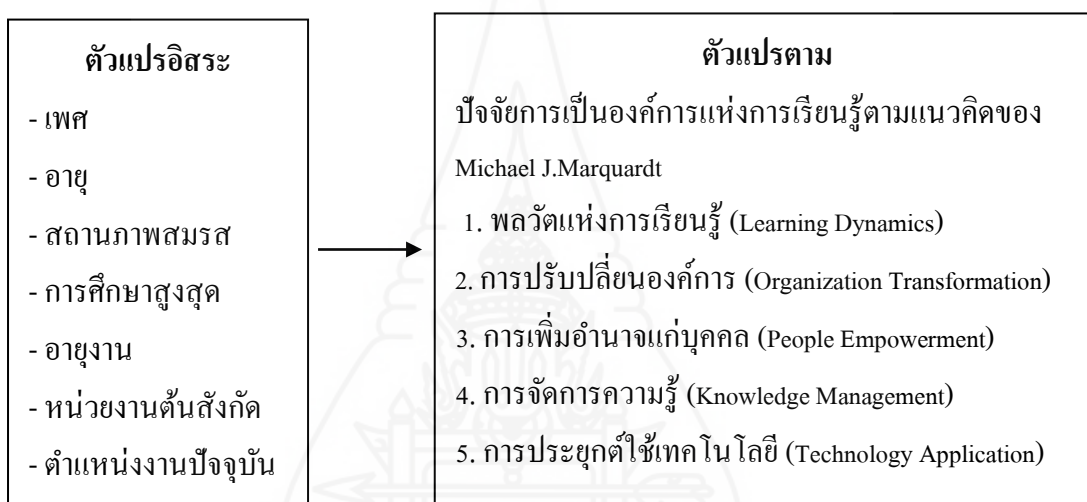
แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในชั้นองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้และการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง

จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่องค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสนใจเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง ประกอบกับในปี 2018 มีการเปิดเสรีการค้าอาเซียน จึงทำให้องค์การเอกชนต่าง ๆ มีการตื่นตัวมากขึ้น ดังนั้น บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด เป็นกลุ่มธุรกิจประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นองค์กรหนึ่งที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กร และสนใจแนวคิดในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าพนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด เพื่อให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การ และบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ตั้งไว้

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานในบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 591 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากประชากรจำนวน 239 คน ในเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.2.1 **ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน** ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด และตำแหน่งงานปัจจุบัน

**4.2.2** *สำรวจความคิดเห็นพนักงานโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด* ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 4) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

**4.3** *ขอบเขตด้านเวลา* ระยะเวลาการศึกษา พฤศจิกายน 2556 – มกราคม 2557

**4.4** *ขอบเขตด้านตัวแปร*

**4.4.1** *ตัวแปรอิสระ* คือ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) สถานภาพสมรส
- 4) ระดับการศึกษา
- 5) อายุงาน
- 6) หน่วยงานต้นสังกัด
- 7) ตำแหน่งงานปัจจุบัน

**4.4.2** *ตัวแปรตาม* คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้แก่

- 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
- 4) ด้านการจัดการความรู้
- 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง ความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่จะก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ

5.2 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ด้านทักษะ และทัศนคติ รวมไปถึงพฤติกรรมทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกลต่าง ๆ

5.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและขององค์กร

5.4 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

5.5 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพหนึ่งไปสู่สภาพหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร

5.6 การให้อำนาจแก่บุคคล หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสตัดสินใจ สร้างความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้และมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5.7 การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ และนำไปใช้ในองค์กร

5.8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรจัดตั้งอำนาจความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อนำแนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเชื่อมโยงและปรับใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

6.2 นำผลการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้ ได้อ้างถึงแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด
- 4.ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

##### 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ OD โดยได้เน้นให้เห็นถึงจุดเด่นต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ในที่นี้ขอนำมากล่าวเพียงบางท่าน ดังนี้

Richard Beckham(1969:9) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั้งองค์กรทั้งระบบโดยส่วนรวม โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา ซึ่งต้องมีการวางแผนใส่สิ่งสอดแทรกเข้าไปในองค์กร ด้วยการใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ต่อองค์กรทั้งหมด

Warren G.Bennis(1962:2) ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรว่า คือ การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนมุ่งเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนมุ่งเปลี่ยนแปลง ด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของตัวองค์กรเองด้วย

Michael E. Mc Gill (1977:3) ให้นิยามของการพัฒนาองค์กรว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ (Capacities) ขององค์กรโดยวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งตระหนักถึงสถานะแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อได้มาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยนั้นก็ได้นำความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้หลายท่านเช่นกัน

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529: 267) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ คือ ต้องทำทั้งระบบ โดยเน้นการทำงานเป็นกลุ่มที่ต้องร่วมมือกัน และต้องใช้ระยะเวลายาวนาน เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการเพื่อมุ่งสู่จุดหมายหมาย ของการพัฒนาองค์กร คือ การประสานจุดหมายหมายของบุคคลกับเป้าหมายกับองค์กรเข้าด้วยกันนั่นเอง

อรุณ รักธรรม (2532:211) นักวิชาการของไทยที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทางด้าน การพัฒนาองค์กร ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร
3. โดยอาศัยข้อมูลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรก

ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4. วัตถุประสงค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร
5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

จากความหมายของการพัฒนาองค์กรที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ นั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งเกี่ยวกับองค์กร โดยส่วนรวมทั้งหมด และเริ่มดำเนินการจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรอีกทั้งยังต้องอาศัยความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์

## 1.2 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

นรินทร์ แจ่มจรัส (2544: 53) ได้กล่าวไว้ว่าถ้าหากพิจารณาจากความเป็นมา และความหมายของการพัฒนาองค์กรแล้ว ทำให้มองเห็นลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรดังนี้

- 1.2.1 องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทุกระดับ
- 1.2.2 มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน
- 1.2.3 มีการวินิจฉัยสั่งการในทุกระดับ
- 1.2.4 มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
- 1.2.5 มีการใช้แรงจูงใจเพื่อตอบสนองทั้งส่วนบุคคลและองค์กร



## 1.2.6 มีกระบวนการควบคุม เน้นความรับผิดชอบ ความผูกพัน ควบคุมตนเอง และ

ช่วยเหลือกัน (Rennis Likert , 1967 : 211)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนาองค์การมีลักษณะที่แตกต่างจากเครื่องมือและเทคนิคอื่น ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นเน้นที่วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม กระบวนการกลุ่มและต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งกระทำโดยองค์การและสมาชิกองค์การตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมา โดยใช้เครื่องมือสิ่งสอดแทรกที่มีขั้นตอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ที่สำคัญต้องใช้นักพฤติกรรมศาสตร์เป็นที่ปรึกษาด้านพัฒนาองค์การด้วย (Action Consultant)

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การในแต่ละองค์การ ย่อมแตกต่างกันไป เนื่องจากปัญหาของแต่ละองค์การย่อมไม่เหมือนกันแต่เราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมหรือเรียกว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ที่องค์การส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการพัฒนาองค์การดังต่อไปนี้คือ

1.3.1 เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ

1.3.2 เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือแก้ไขปัญหาขององค์การ

ร่วมกัน

1.3.3 เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

1.3.4 เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

1.3.5 มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่มระหว่างกลุ่มทั้งองค์การโดยส่วนรวม

1.3.6 มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group process) และผลพลอยได้ด้านการผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม (Warren Bennis, 1969 : 100)

การพัฒนาองค์การของแต่ละองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง และแตกต่างกันออกไป แต่พอจะสรุปประเด็นร่วมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ กระทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นให้สามารถปรับตัวและตัดสินใจได้ทั้งในส่วนของบุคคลและส่วนขององค์การนั่นเอง

#### 1.4 ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เป็นเหตุให้ต้องมีการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องต้องกัน ซึ่งถ้าจะแยกถึงสาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรแล้ว พอจะแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ แรงผลักดันภายใน และแรงผลักดันภายนอก

**1.4.1 แรงผลักดันภายใน** สภาพการณ์บางอย่างภายในองค์กรจะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

- 1) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการองค์กรเสียใหม่
- 2) ความจำเป็นที่ต้องสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- 3) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณีในองค์กร
- 4) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและบทบาท
- 5) ความจำเป็นที่ต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง
- 6) ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจ สร้างแรงจูงใจ
- 7) เมื่อองค์กรเกิดบรรยากาศอึดอัด ท้อแท้ กัดกัน อาจจะเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชา บัญชาอิทธิพลแฝง มีการหาผลประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น
- 8) เมื่อคนในองค์กรมีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น
- 9) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นย่อมมีปัญหามากขึ้น
- 10) เมื่อมีอัตราเข้า – ออก ของผู้ทำงานในองค์กรสูงขึ้น

#### 1.4.2 แรงผลักดันภายนอก

- 1) ในองค์กรธุรกิจอาจมีแรงผลักดันจากคู่แข่งขั้นที่แย่งส่วนแบ่งการตลาดไป และผู้บริโภคที่อาจไม่ต้องการสินค้าของธุรกิจอีกต่อไป ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น
- 2) ในองค์กรราชการแรงผลักดันอาจเกิดจากการที่ไม่สามารถให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการร้องเรียนถึงพฤติกรรมของข้าราชการ และเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนเกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

#### 1.5 กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

นรินทร์ แจ่มจรัส (2544:55) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการในการพัฒนาองค์กร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อันเกิดจากการวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีผู้รู้ได้คิดค้น

ขั้นตอนการทำงานไว้หลายรูปแบบด้วยกัน แต่ละรูปแบบก็จะมีส่วนคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งขอนำมากล่าวเป็นบางรูปแบบดังนี้

มณูญ วงศ์นารี (2519:60-73) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์การในรูปแบบการแก้ปัญหาไว้ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การใส่สิ่งสอดแทรก

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล การเปลี่ยนแปลงองค์การ

Keith Davis and John W. Newstrom ได้เน้นการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผน

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

จะพิจารณาเห็นได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การทั้ง 2 รูปแบบนั้น ต่างมีขั้นตอนใหญ่ ๆ ที่ร่วมกันอยู่ คือ การตรวจวินิจฉัยปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติการและการประเมินผล โดยจะใช้รูปแบบอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหาและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ ดังนั้นจึงพอสรุปถึงขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาองค์การออกเป็น 6 ขั้นตอนใหญ่ ๆ เริ่มตั้งแต่ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การจนถึงการประเมินผลดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ เมื่อองค์การเกิดปัญหาขึ้นองค์การก็จะไม่สุขสมบูรณ์ บรรยากาศความขัดแย้งเกิดขึ้นอาจจะเป็นปัญหาของคนหรือกลุ่มหรือขององค์การเองก็จะนำไปสู่สภาพขององค์การที่ควรได้รับการเยียวยารักษา ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับและต้องการพัฒนาองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนทุกกลุ่มทุกระดับในองค์กร จะต้องเห็นพ้องต้องกันในปัญหานั้นและมีความต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะมีการปรึกษา (consultant) เข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา เป็นการเก็บรวบรวมเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการวินิจฉัยปัญหา นำการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะใช้เครื่องมือทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การใช้แบบสอบถามหรือการประชุมรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อวินิจฉัยปัญหาแล้ว การดำเนินการจะเริ่มที่การวางยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและสิ่งสอดแทรกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประกอบและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการใส่สอดแทรกชนิดต่าง ๆ ที่ได้เตรียมไว้อย่างดีแล้วอันจะเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กรในที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ การวัดผลหาความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการพัฒนาองค์กรว่าได้เปลี่ยนแปลงอย่างไร ดีขึ้นเท่าไร อย่างไร ส่วนการติดตามผล (Follow up) เป็นการติดตามผลในขั้นต่อไปหลังจากจบสิ้นโครงการแล้วว่าได้มีการดำเนินการตามข้อตกลงหรือไม่อย่างไร

## 1.6 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์ (2549:89-109) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการวางแผนโครงการการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาขององค์กรเพื่อให้พัฒนาก้าวหน้าไปข้างหน้า ซึ่งจะต้องอาศัยเทคนิคการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนไปตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

**1.6.1 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับบุคคล** กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรระดับบุคคลเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กร ที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์กร โดยพยายามจะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาทักษะการทำงาน หรือปรับทัศนคติที่บุคคลมีต่อองค์กรให้ถูกต้อง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง กลุ่ม และองค์กร และมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักขององค์กร สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมความต้องการขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) *การฝึกอบรม (Training)* เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

2) *การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis)* เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันระดับความคิด โดยการปรึกษาปัญหาด้านพฤติกรรมของตน และแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และกำหนดบทบาทของตนและสมาชิกอื่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความสับสนและความขัดแย้งของบทบาท ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และประสานงานกับสมาชิกคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) *การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling)* การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อบุคคลทั้งในด้านการทำงาน และการดำรงชีวิตของเขา ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อผลงานของเขา ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งหน่วยงาน หรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในด้านจิตวิทยา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มารับฟังปัญหา และให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับตัวให้เหมาะสม

**1.6.2 กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่ม** กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่ม เป็นการประยุกต์กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา และพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานร่วมกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) ให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกันในการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1) *การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development)* เป็นการสร้างและพัฒนาความพร้อมในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม โดยสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของทีม โครงสร้างความสัมพันธ์และบทบาทสมาชิก

2) *การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participate Management)* เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ ดำเนินงาน และรับผิดชอบในผลงานของกลุ่ม ซึ่งจะสร้างความพอใจ ความผูกพัน และทุ่มเทให้กับทีมงานด้วยความสมัครใจ และเต็มใจ โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ความเชื่อมั่นและความเข้าใจกันของสมาชิก
- (2) การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกัน
- (3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลงานกลุ่ม
- (4) การทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม

3) การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation) คือการให้ที่ปรึกษาที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาช่วยในการรับฟัง วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ หรือการให้อำนาจในการตัดสินใจ เป็นต้น

4) เทคนิคการพัฒนาองค์การระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะทำงานเกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และจะเป็นหัวใจสำคัญในการประสานงาน และช่วยให้ทั้งองค์กรก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

1.6.3 กลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์การ กลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์การระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ เพื่อที่จะขจัดปัญหา ลดความขัดแย้ง และความไม่มีประสิทธิภาพในระบบ โดยพยายามสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ จัดระบบและโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสม และดำเนินงานให้สอดคล้องกันอย่างลงตัว ซึ่งการพัฒนาระดับองค์การมีองค์ประกอบดังนี้

1) โครงข่ายการบริหาร (Management Grid) เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดย Robert Blake และ Jane Mouton นักวิชาการและที่ปรึกษาทางด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงชาวสหรัฐอเมริกา โดย Blake และ Mouton ได้แบ่งการพิจารณาการทำงานของผู้บริหารออกเป็น 2 มิติ คือ

- แกนนอนให้ความสนใจกับผลงาน (Product Orientated)
- แกนตั้ง ให้ความสนใจกับผู้บังคับบัญชา (Employee Orientated)

2) การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการดำเนินงานเพื่อรวบรวมข้อมูล และข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบทัศนคติ และความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตลอดจนเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยวิธีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับมีดังนี้

(1) วางแผนและดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูลทัศนคติและความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

(2) จัดระบบข้อมูล โดยแบ่งข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ แนะนำเสนอข้อมูลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง

(3) ประชุมและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม



(4) ร่วมกันดำเนินงานตามแผน โดยอาจจะมีที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยให้คำแนะนำในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(5) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงการแก้ไขปัญหา

3) การประชุมแบบเผชิญหน้า (*Confrontation Meeting*) เพื่อเปิดโอกาสในการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเปิดใจและเข้าใจระหว่างกัน

4) การจัดการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ (*Management by Objectives*) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ โดยให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาผลงานขององค์กรและความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาผลงานขององค์กรและความผูกพันของสมาชิกต่องาน

5) การปรับโครงสร้างองค์กร (*Restructure*) โครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กร เมื่อปรับโครงสร้างองค์กรก็จะทำให้สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตำแหน่งความสัมพันธ์ในงาน และพฤติกรรมการทำงาน เช่น การลดขนาดองค์กร (*Downsizing*) หรือการจัดโครงสร้างให้เหมาะสม (*Rightsizing*) ซึ่งจะต้องดำเนินงานโดยคำนึงถึงตัวแปรเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขององค์กร

6) การรีปรับระบบ (*Reengineering*) เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรแบบลอนราก ถอนโคน โดยจัดงานตามกระบวนการหลัก (*Core Process*) เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (*Information Technology*) เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งการรีปรับระบบจะเป็นการลดการทำงานซ้ำซ้อน และความล่าช้าในการทำงาน การไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรขนาดใหญ่ซึ่งทำให้ต้นทุนที่ลดลง

ดังนั้น การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กร และไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยส่วนรวม ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้าน



## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) โดยทั่วไปหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal learning) และไม่เป็นทางการ (informal learning) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Crow and Crow (1969 อ้างในวรรณาด แสงจันทร์ 2540) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การได้รับลักษณะนิสัยความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวเอง เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวด้านสังคม

เชียรศรี วิวิธศิริ (2534) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติการ เป็นการกระทำจริงจะด้วยวิธีการที่จงใจหรือไม่จงใจก็ตาม

การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และทัศนคติ และการเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาเปล่าอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกลึกต่าง ๆ เป็นต้น

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

โดยสรุปแล้ว การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์แต่ละบุคคล การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งทางด้านส่วนตัว สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้

## 2.2 ประเภทของการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ สมบูรณ์ ศาลบา ชีวิน (2526) เขียรศิริ วิวิษศิริ (2527) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ ออกไปได้หลายประเภท กล่าวคือ

**2.2.1 การเรียนรู้โดยการจำ** เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวม หรือเก็บ เนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่ใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน จากกฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดมีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำได้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่ม กฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็ต้องเพิ่มความจำสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้งการมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เขียนขาดความคิดสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลา ส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

**2.2.2 การเรียนรู้แบบเลียนแบบ** เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้เรียนพยายามลอก เรียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้บังคับบัญชา เลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเรียนแบบที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การเรียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ หากได้ต้นแบบดีก็จะทำให้รูปแบบดีตาม ไปด้วยหรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นเพื่อนำไปเป็นบทเรียน ของตนแล้วปรับปรุงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะกระทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของ การเรียนรู้ประเภทนี้ คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มี พฤติกรรมเหมือนต้นแบบนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

**2.2.3 การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้** เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งน้อย หรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวม หรือภาพรวมทั้งหมด ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิกริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้ง เรียกว่า เกิดการหยั่ง  
เห็นหรือหยั่งรู้ (insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้  
ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้  
ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้เรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
- มีประสบการณ์น้อย หรือจำกัดในเรื่องนั้น ๆ
- ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่  
เป็นปัญหา
- ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์  
ใหม่

**2.2.4 การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก** เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือก  
หลาย ๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหานั้น ๆ ไม่ได้  
ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย

## 2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้

จากการศึกษารวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น เชียรศรี วิวิธศิริ  
(2534) สุมณ อมรวิรัตน์ (2535) วิจิตร อาวะกุล (2537) และอารี พันธุ์มณี (2540) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่  
ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่

**2.3.1 แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation)** เป็นกระบวนการที่ทำให้  
ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัย  
สำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะต้องกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมี  
สิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการ  
กระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจ  
สูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

**2.3.2 ความต้องการ (Needs)** ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาพที่บุคคลยัง  
ขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น สิ่งที่มีมนุษย์  
ต้องการจะมีแต่มีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้หาก  
ไม่ได้บำบัดให้เป็นทีพอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการพัฒนาต่าง ๆ อย่างยิ่ง  
ความต้องการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

- ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (biological needs) คือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อหายใจ ต้องการน้ำดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหาถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่นึกถึงสิ่งอื่นใด ไม่ว่าเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย

- ความต้องการในสิ่งจรรโลงใจ (socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจเมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการที่จำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้น ความต้องการของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์ต้องการทำสิ่งพิเศษที่ตนอยากจะทำหรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (self-actualization) และการที่บุคคลพยายามชวนชวนให้ได้มาสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

**2.3.3 ความแตกต่างของบุคคล (individual differences)** ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาและนักการศึกษายังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องความแตกต่างของบุคคลพบว่า สามารถจำแนกได้อีกหลายด้าน กล่าวคือ

- ความแตกต่างด้านร่างกาย  
- ความแตกต่างด้านอารมณ์ ซึ่งการแสดงออกจะขึ้นอยู่กับขนบธรรมเนียม ประเพณี การฝึกฝน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

- ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่าง ๆ ทางเพศชายและหญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการที่โลกและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสเรียนรู้และมีบทบาทสำคัญในสังคมมากขึ้น จึงพบว่า ผู้หญิงสามารถทำงานยึดหยัดเคียงคู่ผู้ชายได้หรืออาจมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีอีกด้วย อันเนื่องมาจากความตั้งใจ เห็นคุณค่าของการทำงาน มีความละเอียดอ่อน ประณีประนอม เป็นต้น

- ความแตกต่างทางด้านอายุ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพ และวุฒิภาวะด้านต่าง ๆ

- ความแตกต่างด้านสติปัญญา เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้และแก้ปัญหา หรือกระทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ความสามารถเหล่านี้พัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งพันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางสติปัญญาเบื้องต้นและสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลในการพัฒนาระดับสติปัญญาต่อไป

**2.3.4 ความพร้อม (Readiness)** เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

- สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าร่างกายไม่สมบูรณ์ เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือจากการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

- อารมณ์ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหวย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่มึนงงหวาดวิตกไม่มั่นคง เพราะถ้าคนเรามีอารมณ์ขุ่นเคือง ความคิด ความจำ ก็จะไปทุ่มเทให้กับสิ่งที่ฝังใจอยู่มากกว่าจะทุ่มเทให้กับสิ่งที่เราต้องการจำ ดังนั้น เพื่อเป็นการขจัดปัญหาด้านอารมณ์ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องจัดการพัฒนา ในช่วงเวลาที่คนมีอารมณ์พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้

**2.4 การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning)** การเรียนรู้ในองค์การเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ โดยองค์การจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานตามปกติ ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมเป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์การถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์การและเมื่อบุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์การจะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ดังนี้

#### **2.4.1 วิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem oriented learning)**

เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงจากการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่ต้องการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (on the job) กระบวนการเรียนรู้ (learning process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (work process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็น



การปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้ปัญหาและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกล้าที่จะแก้ปัญหาบนพื้นฐานความจริง โดยไม่หวั่นไหวกับกลุ่มผลประโยชน์และอำนาจอิทธิพลอันมิชอบ

#### 2.4.2 วิธีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิด หรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้ เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) เกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อน (complex issue) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (innovation) การประสานงาน (coordination) และการปฏิบัติ (action) อีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

#### 2.4.3 วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning)

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่า สู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดพื้นฐานเรื่อง action learning มีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 2) เป็นการเรียนรู้โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- 3) เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
- 4) เป็นการเรียนรู้โดยเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- 5) เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติ

ว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

#### 2.4.4 การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิด หรือทรัพยากรระหว่างกัน ตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีกึ่งบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้นจุดร่วมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายจึงได้แก่ การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจหรือทำงานในเรื่องประเภทเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะ ๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้ (กล้า สมตระกูล, 2535)

### 2.5 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมายและในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเสนอ ดังนี้

Seng (1994:124) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “ที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

Wick and Leon (1993) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นหนทางในการปฏิรูป (Transform) องค์กรไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงาน (Performance) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional Learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ (New competency) สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ (New Capability) อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานได้ดียิ่งขึ้น

ลาวัณย์ นัทรุ่งชีวัน (2552 : 16) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรใฝ่เรียนรู้ และได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2548 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วิฑูรย์ สิมะโชคติ (2543:58) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ “คิดใหม่” ได้ทำงานร่วมกัน และเกิดการเรียนรู้กันเพื่อสร้าง “องค์ความรู้” อันเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ อำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นกับคนทุกระดับรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ให้อิสระ



ในการคิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยมีมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงในความคิด และพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน เพื่อประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร

## 2.6 แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากที่สุด 3 ท่าน คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่าน ก็คือการนำพหุองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในที่นี้จะขอแนะนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวคิด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ( Systematic Problem Solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ความคู่ด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

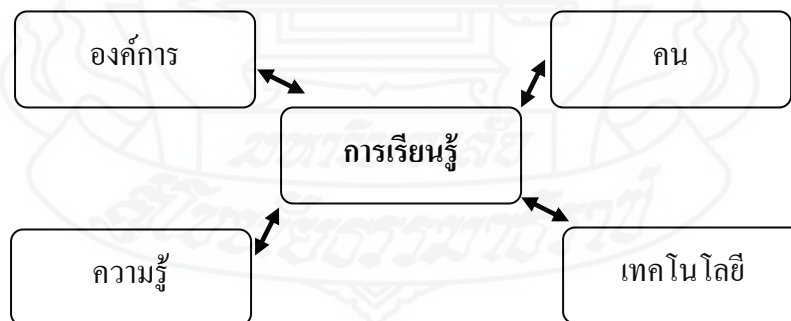
จากแนวคิดแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 แนวคิด แนวคิดของ Peter M Senge จะเป็นแนวคิดที่ออกมาในรูปของนามธรรมมากกว่ารูปธรรม และแนวคิดของ Michael J. Marquardt เป็นแนวคิดที่ออกมาในรูปของรูปธรรมมากกว่า ฉะนั้นผู้ศึกษาจะทำการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เป็นหลัก

### 2.7 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่า และเร็วกว่า ซึ่ง Michael J. Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

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

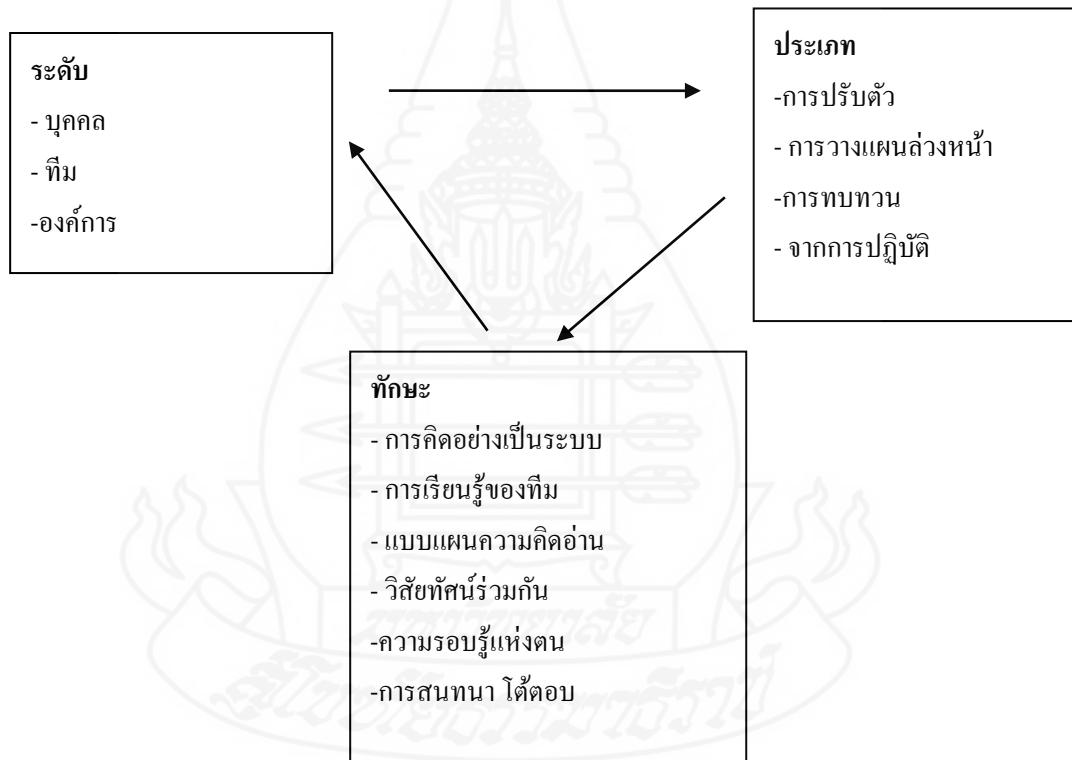
ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ คือ 1)พลวัตรแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ การสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาองค์ประกอบในด้านต่อไป โดยองค์ประกอบแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.7.1 พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (*Learning Dynamics*) สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อย 3 ระบบคือ 1) ระดับการเรียนรู้ 2) ประเภทการเรียนรู้ 3) ทักษะการเรียนรู้ เพื่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยของพลวัตรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996 : p30

### 1) ระดับของการเรียนรู้ (Level of Learning)

Marquardt ได้แบ่งการเรียนรู้ในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนา ส่งเสริมสมรรถนะและผสมผสานกับรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร

(1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ระดับบุคคลเท่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะแสวงหาความรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แกกันและกัน

(2) การเรียนรู้ของกลุ่ม (Group/Team Learning) Marquardt (1996:35-37) กล่าวว่า ทีมงาน ได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการ เพื่อการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

(3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่บุคคลทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพและมีเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร

### 2) ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

(1) เรียนรู้แบบการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังต่อไปนี้คือ เมื่อองค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้

(2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ – ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

(3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning) (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about Learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative)

โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริการจัดการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ จึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจแก้ปัญหา การหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเหมือนหลักที่ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ คือ Action Learning

### 3) ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (Senge อังโนวิชิตฐ์ ชูวงศ์, 2540) ความคิดเป็นเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยสรุปแล้ว ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คน ๆ หนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์กรหรือในชีวิตและเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน (Zemke, 1999)

(2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์กร สมาชิกของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์กรที่มีกรอบของความเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

(3) การเรียนรู้ของทีม (Teaming Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล (Senge อังโนวิชิตฐ์ ชูวงศ์, 2540) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การเรียนรู้ของทีมนั้น เป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจตุรรวมพลของแสงเลเซอร์มากกว่าที่กระจัดกระจายของ

แสงหลอดไฟ และ Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้ง 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

(4) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

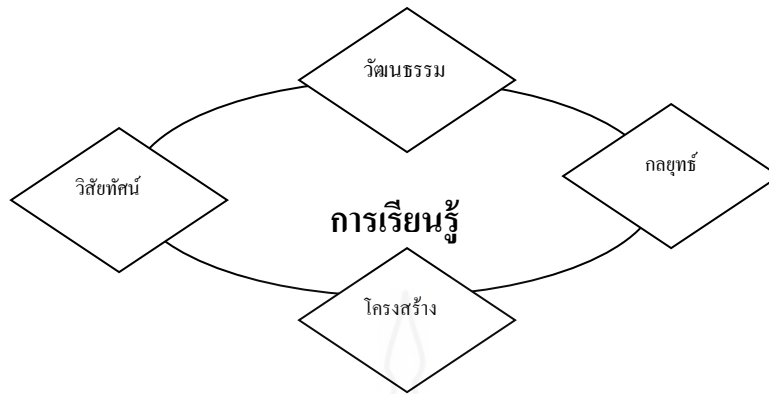
(5) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร

(6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วย

### 2.7.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

Marquardt (1996:67-99) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็น โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะหนึ่ง ไปสู่อีกสถานะหนึ่ง ซึ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรนี้มีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 มิติได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร





ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

1) *วิสัยทัศน์ (Vision)* เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการไปให้ถึงสาเหตุ ขอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่จะต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องมือนำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป และพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการสร้างรากฐานความเชื่อของผู้คนในองค์กร ทั้งในด้านการเรียนรู้และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2) *วัฒนธรรม (Culture)* วัฒนธรรมคือ ความเชื่อ วิธีทางแห่งความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เริ่มจากการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีรางวัลเป็นเป้าหมายแห่งการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์

3) *กลยุทธ์ (Strategy)* กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่สำคัญในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่



- อย่างกว้างขวาง
- (1) สานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับหารเรียนรู้ในองค์กร
  - (2) สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์กร
  - (3) เชื่อมนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - (4) ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
  - (5) วัตถุประสงค์และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ
  - (6) สร้างโอกาสและให้เวลาในการเรียนรู้ และทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด
  - (7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และลดช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

4) *โครงสร้าง (Structure)* โครงสร้างขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่การบริหารควบคุมองค์กรและสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการดำเนินงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารกระบวนการตัดสินใจในองค์กร โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร มีดังนี้

- (1) การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (Flat hierarchy)
- (2) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์กรรวม (Holistic)
- (3) การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form)
- (4) การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (5) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneuria)
- (6) ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies) สามารถดูการ

เปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กรดังตารางข้างล่างนี้

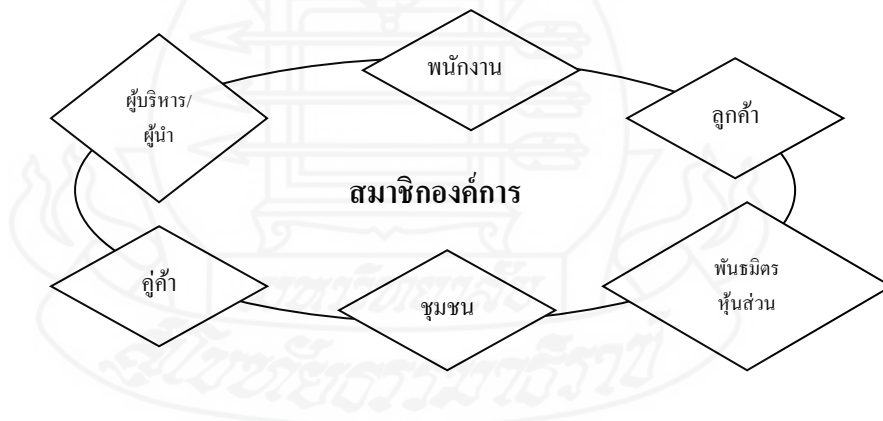
กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อการเรียนรู้

1. จัดให้มีการประชุมกันหาอนาคต เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้

3. สร้างบรรยากาศองค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การปรับระบบ นโยบาย และ โครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้
5. ยอมรับและให้รางวัลบุคคลและทีมที่เรียนรู้
6. สร้างการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน
7. จัดตั้งศูนย์การสาธิต โครงการต่าง ๆ โดยหมุนเวียนทั้งภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาและถ่ายโอนทักษะ และการฝึกฝนที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์การ
8. ใช้ในการวัดผล ในขอบเขตที่ใช้เงินทุนและไม่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้
9. สร้างสรรค์เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการเรียนรู้
10. สร้างการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายตลอดเวลาและทุก ๆ ที่ขององค์การ

**2.7.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)** สมาชิกขององค์การนั้น

เป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การได้ใช้แบบจำลองระบบต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การนั้นรวมด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรและชุมชน ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 การปรับด้านสมาชิกองค์การ

ที่มา : Marquardt , 1996

1) พนักงาน (Employee) หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่

(1) ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ พนักงานที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ

(2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น

(3) มอบหมายงานให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง

(4) พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

(5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

2) ผู้บริหาร / ผู้นำ (Manger/Leader) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การแบบใหม่เรียกรื่องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.2 บทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้

จาก	มาสู่
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	การปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ Matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการปฏิบัติงาน
กลัวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
หน้าที่	กระบวนการ
การควบคุม	การเพิ่มอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

ที่มา : Marquardt, 1996

3) ลูกค้า (Customer) ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการ

แข่งขัน เเจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยในทันทีเกี่ยวกับการบริหารและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาไว้ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะ

(1) ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อศึกษาและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ ๆ และความรวดเร็วเนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

(3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า

4) คู่ค้า (*Supplier and Vendors*) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงาน และลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันกับความผูกพัน และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

5) พันธมิตร (*Alliance*) องค์กรส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งบางตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลา กรทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญหาของลูกค้า กระบวนการและนโยบาย การปฏิบัติการความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

6) ชุมชน (*Community*) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนของภาพลักษณ์ขององค์กรใน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน หรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของคุณภาพชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

Taylor (1987) ได้อธิบายว่าการมอบหมายหน้าที่ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้ผู้บังคับบัญชา โดยเน้นความสำคัญของการเพิ่มอำนาจว่าเป็นกระบวนการมิใช่การมอบหมายโดยปราศจากการแนะนำ

Foy (1994) อธิบายว่าการมอบหมายหน้าที่ คือ การให้โอกาสแก่พนักงานเพื่อให้เขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปการเพิ่มอำนาจ (*Empowerment*) เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจเพื่อบรรลุความสำเร็จในบางสิ่ง บ่อยครั้งที่การเรียกวิธีแห่งอำนาจ (*locus of*

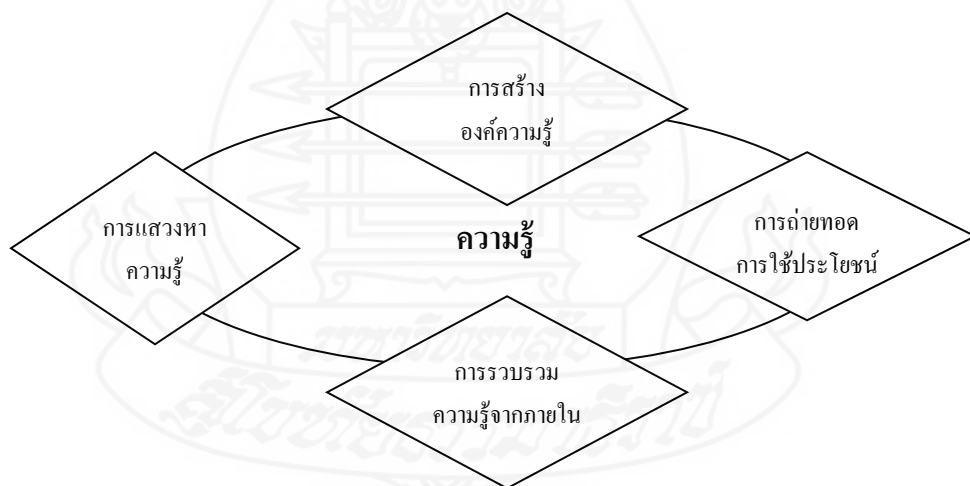
power) ที่เป็นอยู่เคลื่อนไปสู่บุคคลและได้จากผู้บริหาร ผู้ฝึกอบรม และอื่น ๆ เป็นความต้องการที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือเพื่อนำไปสู่อำนาจใหม่

#### 2.7.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt (1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรทางการเงิน ที่ตั้งการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังสรุปได้ว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้ได้รับการจัดสรร โดยการใช้ประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.5 การปรับด้านความรู้

ที่มา : Marquardt , 1996

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้ที่ต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive)

ขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้เป็นหัวใจของการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องจัดการแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้

1) การแสวงหาความหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การแสวงหาแหล่งความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ได้แก่

- ก. ใช้มาตรการเปรียบเทียบ (benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ
- ข. อ้างที่ปรึกษา
- ค. ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- ง. รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ
- จ. ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และบทความ

(2) การแสวงหาแหล่งความรู้จากภายใน (Internal Collection of Knowledge) ได้แก่

- ก. ให้ความรู้แก่พนักงาน
- ข. เรียนรู้จากประสบการณ์
- ค. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) สามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

(2) ความรู้ที่ได้จากการรวบรวม (combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่มีอยู่แล้ว

(3) ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

(4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

(5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)

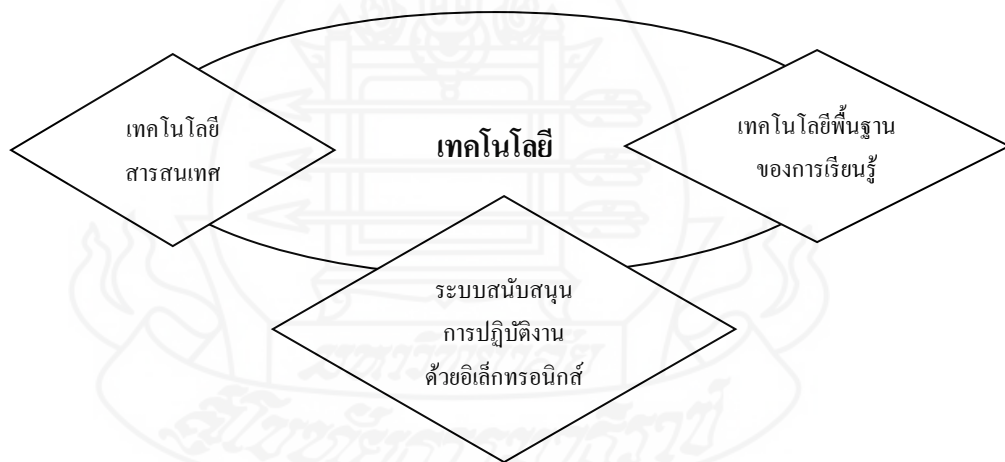
(6) การทดลอง (experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

3) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

4) การรวบรวมความรู้จากภายใน

2.7.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้

Marquardt,(1996) ได้เสนอว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ดังภาพ



ภาพที่ 2.6 การปรับด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, 1996



1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) Marquardt (1996)

เสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจหน้าที่ และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ได้แก่

(1) ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ

(2) ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น

(3) องค์กรสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจ

และการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน

(4) การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน

2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Brand Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงาน ด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยขบวนการอัตโนมัติ (automatic) ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้แนะตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน การเลือกใช้สื่อจึงมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย

3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic

Performance support systems :EPSS) EPSS ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้งสองระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแยะต่าง ๆ และการใช้กระดานตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมาก ด้วยการสนับสนุน

ด้านบุคลากรเป็นอย่างน้อย เป้าหมายของ EPSS คือ “การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสมผสาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

## 2.8 ปัจจัยของความสำเร็จในการเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### (Key to a successful transformation into a learning organization)

1. สร้างความรู้สึกที่มุ่งมั่นต่อความเร่งด่วนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
(Establish a strong sense of urgency about becoming a learning organization)
2. สร้างทีมที่มีอำนาจผลักดันการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Form a powerful coalition pushing for the learning organization)
3. สร้างวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creative the vision of the learning organization)
4. ทำการสื่อสารและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Communication and practice the vision)
5. ขจัดอุปสรรคที่จะป้องกันผู้อื่นจากการกระทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Remove obstacle that prevent others from action on a new vision of a learning organization)
6. ให้รางวัลต่อผลงานในระยะสั้น (Create short-term wins)
7. รวบรวมความก้าวหน้าของการบรรลุผลสำเร็จและผลักดัน เพื่อให้การเคลื่อนไหวยังต่อเนื่อง (Consolidate progress achieved and push for continued movement)
8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchor change in corporate 's culture)

### 2.9 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Ten facilitating factors that support and sustain the learning organization)

1. การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Scanning imperative)
2. ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance gap)
3. การให้ความสำคัญในการวัด (Concern for measurement)
4. ทัศนคติในการริเริ่มทดลอง (Experimental mindset)
5. การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดเผย (Climate of openness)
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous education)
7. ความหลากหลายในการปฏิบัติ (Operational variety)
8. การมีผู้สนับสนุน (Multiple advocator or champions)

9. ความเกี่ยวข้องเห็นด้วยของผู้นำ (Involved leadership)
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Systems perspective)

### 3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์

#### 3.1 ลักษณะธุรกิจ

บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 90 ม.9 ต.บางวัว อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา ประกอบกิจการ ผลิตและประกอบแกนพวงมาลัยรถยนต์

#### 3.2 นโยบายบริษัท

##### 3.2.1 นโยบายบริษัท

- 1) ลดต้นทุน
- 2) เข้มงวดในการควบคุมคุณภาพตลอดทุกขั้นตอน
- 3) เข้มงวดในการกำหนดและควบคุมงบประมาณ
- 4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน
- 5) เพิ่มประสิทธิภาพในความสัมพันธ์กับผู้ผลิตรถยนต์

##### 3.2.2 นโยบายสิ่งแวดล้อม

- 1) พยายามใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกระบวนการของบริษัทเพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรให้สมบูรณ์ต่อไปยังอนุชนรุ่นหลัง
- 2) มุ่งมั่นในการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขสภาพแวดล้อมที่เกิดจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดตั้งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด
- 3) ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมที่บริษัทเกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- 4) ดำเนินการจัดการผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ โดยการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และนำไปปฏิบัติเพื่อให้มีการปรับปรุง และพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- 5) จัดให้มีการศึกษา อบรม และประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานทุกระดับ ได้เข้าใจถึงนโยบายสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเผยแพร่ต่อสาธารณชนทราบโดยทั่วไป

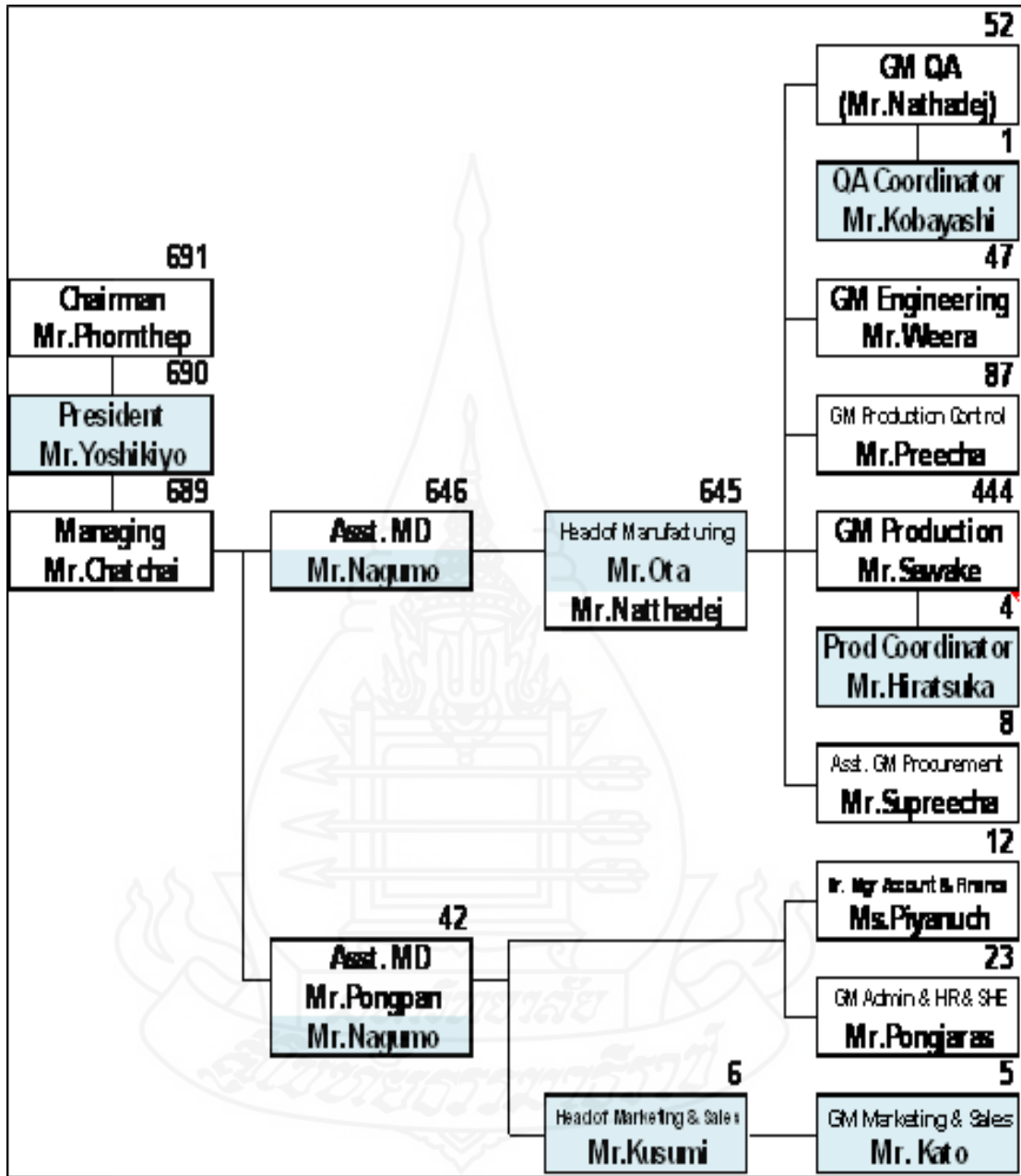
### 3.2.3 นโยบายคุณภาพ

เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

### 3.2.4 นโยบายอาชีวอนามัย และความปลอดภัย

- 1) ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัยที่บริษัทเกี่ยวข้อง
- 2) ดำเนินการในปรับปรุงสภาพการทำงานและป้องกันอันตรายจากความ เสี่ยงระดับปานกลางขึ้นไปที่เกิดขึ้นภายในบริษัท เพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและ ผู้เกี่ยวข้องที่เข้ามาปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการควบคุมเพื่อพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น
- 3) พัฒนาระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเพื่อให้เกิด การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งในเรื่องบุคลากร เวลา งบประมาณ และการฝึกอบรมที่เหมาะสม
- 5) ดำเนินการทบทวนนโยบายเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายที่กำหนด ขึ้นยังมีความเหมาะสมกับบริษัท
- 6) จัดให้มีการอบรม สื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

3.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์กรบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สตีลริง ซิสเต็มส์ จำกัด

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารยา บวรพานิชย์ (2553) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากร คือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม – ตุลาคม 2552 จำนวน 1,010 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 การวิเคราะห์ข้อมูลให้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที ค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ ผลวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 3) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรดังนี้ 1) เพศ พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 2) อายุ พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 3) สถานภาพการสมรส พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษา พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 5) ตำแหน่ง ไม่พบความแตกต่าง (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการถ่ายทอดและเทคนิคการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และประกาศนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมและเปลี่ยนความรู้

คันธรส แสนวงศ์ (2549) ศึกษาเรื่อง การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนกรอบแนวคิดที่ใช้คือ ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่



การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่พลวัตของการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกการจัดการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอุตสาหกรรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

ศิริพรรณ บุญเกิด (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เห็นด้วยว่าศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เกิดจากการเรียนรู้ของพนักงานและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการองค์กร เรียงลำดับตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการบริหารความรู้และด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ ตามลำดับ

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด โดยกรอบแนวคิดคือพนักงานบริษัทแซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทแซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัดที่มีต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในอันดับที่ 1 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับที่ 2 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 การจัดการความรู้ และอันดับสุดท้ายด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็ม จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานกรอก และนำไปวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มที่ จำกัด จำนวน 591 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในช่วงเดือนพฤศจิกายน ถึงธันวาคม พ.ศ.2556 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ใช้สูตรดังนี้

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

$$n = \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}$$

$$N = \text{ขนาดของประชากร}$$

$e =$  ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง ในที่นี้กำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 แทนค่าแต่ละตัวแปรในสมการจะได้

$$n = \frac{591}{1+591 (0.05)^2}$$

$$n = 239$$

จากนั้น ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional random sampling) จำนวน 239 ตัวอย่าง โดยสามารถแบ่งตามฝ่ายต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional sampling)

แผนก	จำนวนพนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายผลิต	423	128
ฝ่ายประกันคุณภาพ	51	30
ฝ่ายวิศวกรรม	28	20
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	10
ฝ่ายซ่อมบำรุง	20	15
ฝ่ายวางแผนผลิตและจัดซื้อ	17	12
ฝ่ายขายและจัดหา	14	10
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	10	8
ฝ่ายล่าม	3	2
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	2	2
ฝ่ายความปลอดภัย	2	1
ฝ่ายเลขานุการ	1	1
รวม	591	239

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ระดับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด คำถามจำนวน 30 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ข้อ 1- 6
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ข้อ 7- 12
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ข้อ 13 –18
4. ด้านการจัดการความรู้	ข้อ 19 – 24
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ข้อ 25- 30

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

ลักษณะของคำถามใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 239 คน ซึ่งเป็นพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด ในเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถามกลับมายังผู้ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับและป้อนข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ และใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เช่น หนังสือและบทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ เป็นต้น

### 3.3 การตรวจเครื่องมือ

3.3.1 ความตรงต่อเนื้อหา (validity) ผู้ศึกษาได้ออกแบบแบบสอบถามและนำเสนอต่ออาจารย์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง และเหมาะสมของเนื้อหา ก่อนที่จะนำไปแจก

3.3.2 ความน่าเชื่อถือ (reliability) เป็นการทดสอบการใช้แบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างว่ามีความเข้าใจในแบบสอบถามหรือไม่ โดยทำการทดสอบกับพนักงานของบริษัท สยาม อิน เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำนวน 20 คน

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแบบสอบถามและทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.1 ค่าร้อยละ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด และตำแหน่งงานปัจจุบัน

4.2 ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การแจกแจงความถี่ และร้อยละ ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงาน กำหนดความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้โปรแกรม SPSS

4.3 วิธีการทางสถิติ t-test เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน

4.4 ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม ในด้านความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การแปลผลข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตโดยกำหนดให้อันตรภาคชั้นเท่ากันคือ 0.8

ช่วงค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ขององค์กรมากที่สุด
ช่วงค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ขององค์กรมาก
ช่วงค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ขององค์กรปานกลาง
ช่วงค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ขององค์กรน้อย
ช่วงค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ขององค์กรน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึงธันวาคม พ.ศ. 2556 จำนวนทั้งสิ้น 239 ตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับ SPSS เป็นเครื่องมือ สามารถสรุปผลได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการทางสถิติ คือ ความถี่ และอัตราร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการทางสถิติ คือ ความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F-distribution
Sig.	หมายถึง	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ที่ระดับ 0.05
Scheffe	หมายถึง	การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่
n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำนวน 239 ตัวอย่าง สรุปสาระสำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=239)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	179	74.9
หญิง	60	25.1
รวม	239	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 20 ปี	1	0.4
20-29 ปี	135	56.5
30-39 ปี	96	40.2
40 ปีขึ้นไป	7	2.9
รวม	239	100
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	110	46.0
สมรส	8	3.3
หม้าย/หย่าร้าง	239	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ม.3 หรือ ม.6	118	61.1
อนุปริญญา หรือ ปวส.	34	10.0
ปริญญาตรี	81	18.0
สูงกว่าปริญญาตรี	6	10.9
รวม	239	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=239)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุการทำงาน (ปี)</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	24	10.0
1-5 ปี	146	61.1
5-10 ปี	43	18.0
10 ปีขึ้นไป	26	10.9
รวม	239	100
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
ฝ่ายผลิต	137	57.3
ฝ่ายประกันคุณภาพ	33	13.8
ฝ่ายซ่อมบำรุง	16	6.7
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	2	0.8
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	10	4.2
ฝ่ายขายและจัดหา	10	4.2
ฝ่ายวิศวกรรม	8	3.3
ฝ่ายวางแผน	12	5.0
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	8	3.3
ฝ่ายอื่น ๆ .....	3	1.3
รวม	239	100.0
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงานปฏิบัติ	131	54.8
พนักงานส่วนสำนักงาน	59	24.7
หัวหน้างานระดับต้น	21	8.8
หัวหน้างานระดับกลาง	21	8.8
ผู้บริหารระดับสูง	7	2.9
รวม	239	100.0



จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 239 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 74.9 และเพศหญิง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสเป็น โสดมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ สถานภาพสมรสที่สมรสแล้ว จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 และลำดับสุดท้ายสถานภาพสมรสที่เป็นหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ม.3 หรือ ม.6 จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ถัดมาคือการศึกษาในระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. มีจำนวนพนักงาน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานการทำงานระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ลำดับถัดมา คือ พนักงานที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 และลำดับสุดท้ายคือพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมา คือ พนักงานฝ่ายประกันคุณภาพจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 พนักงานฝ่ายวางแผน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 สำหรับพนักงานฝ่ายบุคคลและฝ่ายขายและจัดหา มีจำนวนเท่ากัน คือ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินและฝ่ายวิศวกรรม มีจำนวนเท่ากัน คือ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 พนักงานฝ่ายอื่น ๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 และพนักงานฝ่ายคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่อยู่ในส่วนสำนักงาน จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานระดับต้นและหัวหน้างานระดับกลางมีจำนวนเท่ากัน คือมีจำนวน 21 คน

คิดเป็นร้อยละ 8.8 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามเอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวมทุกด้าน

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.พลวัตรแห่งการเรียนรู้	3.49	0.93	มาก
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.32	0.98	มาก
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.38	1.05	มาก
4.การจัดการความรู้	3.47	1.02	มาก
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.39	1.13	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่าโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.41$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.49$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X}=3.47$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.39$ ) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ( $\bar{X}=3.38$ ) และลำดับสุดท้าย คือด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X}=3.32$ )

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานทุกระดับ	3.44	0.87	มาก
2. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา ฯลฯ	3.83	0.96	มาก
3. พนักงานได้รับการฝึกอบรมพัฒนาและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	3.41	0.87	มาก
4. พนักงานมีทักษะในการคิดและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	3.48	0.87	มาก
5. พนักงานในองค์กรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.43	0.87	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.36	1.11	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่าโดยภาพรวมระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ว่าองค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา ( $\bar{X}=3.83$ ) และลำดับที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.36$ )

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

(n= 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านปรับเปลี่ยนองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7.องค์กรมีการจัดสายงานการบังคับบัญชา แบบง่าย เพื่อให้เกิดการรับรู้และสื่อสารข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว	3.57	0.99	มาก
8.องค์กรมีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย เพื่อ ให้เกิดการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์กร	3.01	0.98	ปานกลาง
9.พนักงานมีความเป็นอิสระด้านความคิด เพื่อ ปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ	3.61	1.14	มาก
10.องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และถ่ายทอด ความรู้ผ่านทีมข้ามสายงานหรือหน่วยงาน	3.08	0.93	ปานกลาง
11.พนักงานมีการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ขององค์กรเป็นหลัก โดยไม่มีการแบ่งแยกเป็น กลุ่มเป็นพวก	3.56	0.99	มาก
12.บรรยากาศภายในองค์กรส่งเสริมให้ พนักงานเกิดความสนใจในการเรียนรู้	3.01	0.98	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>1.14</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่าโดยภาพรวมระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ว่าองค์กรควรให้อิสระด้านความคิดแก่พนักงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ( $\bar{X}=3.61$ ) และลำดับที่น้อยที่สุด คือ องค์กรมีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X}=3.01$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
13. องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในองค์กร	3.25	0.98	ปานกลาง
14. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อเอื้อให้พนักงานมีความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.69	1.05	มาก
15. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.66	1.06	มาก
16. ผู้บริหารและพนักงานมีการปฏิบัติงานเรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	3.13	0.99	ปานกลาง
17. ผู้บังคับบัญชาให้คำขอบคุณและชมเชยเสมอเมื่อท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.46	1.13	มาก
18. ผู้บังคับบัญชาสับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อตามความสนใจของแต่ละคน	3.09	1.07	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.38</b>	<b>1.05</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 โดยภาพรวม พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ว่าผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อเอื้อให้พนักงานมีความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}=3.69$ ) และลำดับที่น้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาควรให้สนับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อตามความสนใจของแต่ละคน ( $\bar{X}=3.09$ )

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านการจัดการความรู้

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19.องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกและการใช้งานของ พนักงาน	3.58	1.04	มาก
20.องค์กรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่งมอบให้กับลูกค้า	3.74	1.16	มาก
21.การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารภายใน องค์กรเป็นไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึง	3.40	0.97	มาก
22.องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และทันกับสถานการณ์จริง	3.31	1.04	มาก
23.พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมทักษะ ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ	3.40	0.99	มาก
24.ท่านให้ความสำคัญในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ กับเพื่อนต่างหน่วยงาน เพื่อ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ ระหว่างกัน	3.41	0.89	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>1.02</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าโดยภาพรวม ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ว่าองค์กรมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ( $\bar{X}=3.74$ ) และลำดับที่น้อยที่สุด คือ องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และทันกับสถานการณ์จริง ( $\bar{X}=3.31$ )

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านประยุกต์เทคโนโลยี

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านประยุกต์เทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
25. องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเทอร์เน็ต ห้องฝึกอบรม เป็นต้น	3.67	1.31	มากที่สุด
26. องค์กรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าถึงหรือใช้สารสนเทศได้ดียิ่งขึ้น	3.32	1.12	มาก
27. ท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.29	1.04	มาก
28. องค์กรได้จัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยในการทำงานของพนักงาน เช่น โปรแกรมการวางแผน โปรแกรมทางบัญชี เป็นต้น	3.41	1.15	มาก
29. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมช่วยทำงานต่าง ๆ	3.28	1.06	มาก
30. ท่านสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.39	1.07	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>1.13</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยภาพรวม ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการประยุกต์เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเทอร์เน็ต ห้องฝึกอบรม ( $\bar{X}=3.67$ ) และลำดับที่น้อยที่สุดคือ องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมช่วยทำงานต่าง ๆ ( $\bar{X}=3.28$ )



### ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มท์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้วิธีทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หากพบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยสถิติ Scheffe โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มท์ จำกัด โดยภาพรวม  
และรายด้าน จำแนกตามเพศ

(n = 239)

องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตรแห่งการเรียนรู้	3.47	0.93	3.53	0.87	1.82	0.29
2.การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.33	0.99	3.28	0.92	2.23	0.44
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.36	1.07	3.41	0.94	0.81	0.42
4.การจัดการความรู้	3.47	1.02	3.47	0.98	1.34	0.49
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.35	1.11	3.49	1.15	0.45	0.46
<b>รวม</b>	<b>3.40</b>	<b>1.02</b>	<b>3.44</b>	<b>0.97</b>	<b>1.33</b>	<b>0.42</b>

จากตาราง 4.8 พบว่าโดยภาพรวม เพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สดียริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม  
และรายด้าน จำแนกตามอายุ

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ								F	Sig
	ต่ำกว่า 20 ปี		20-29 ปี		30-39 ปี		40 ปี ขึ้นไป			
	(N= 1)		(N= 135)		(N= 96)		(N= 7)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตรแห่งการเรียนรู้	4.00	0	3.45	0.97	3.52	0.87	3.76	0.67	1.13	0.59
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.33	0	3.34	1.00	3.29	0.97	3.50	0.62	0.93	0.50
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.00	0	3.39	1.11	3.35	0.97	3.60	0.71	0.67	0.60
4.การจัดการความรู้	4.33	0	3.49	1.04	3.42	1.00	3.88	0.57	0.93	0.48
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.83	0	3.35	1.10	3.40	1.18	3.90	0.67	0.77	0.55
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0</b>	<b>3.40</b>	<b>1.04</b>	<b>3.39</b>	<b>1.00</b>	<b>3.11</b>	<b>0.65</b>	<b>0.89</b>	<b>0.54</b>

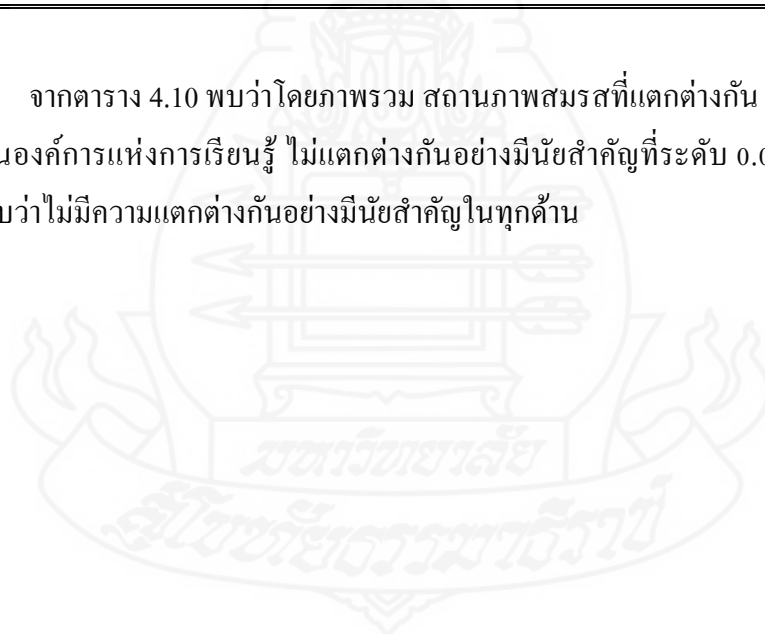
จากตาราง 4.9 พบว่าโดยภาพรวม อายุที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทุกด้าน

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม  
และรายด้าน จำแนกตามสถานภาพสมรส

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	สถานภาพสมรส						F	Sig
	โสด		สมรส		หม้าย/หย่าร้าง			
	(n= 121)		(n= 110)		(n= 8)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตแห่งการเรียนรู้	3.43	0.91	3.56	0.95	3.48	0.70	1.33	0.49
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.26	1.01	3.38	0.95	3.48	0.81	1.30	0.53
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.29	1.09	3.46	0.99	3.59	0.97	1.82	0.91
4.การจัดการความรู้	3.40	1.06	3.55	0.96	3.55	1.06	1.16	0.37
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.30	1.13	3.46	1.13	3.86	0.91	1.44	0.27
<b>รวม</b>	<b>3.34</b>	<b>1.04</b>	<b>3.48</b>	<b>1.00</b>	<b>3.59</b>	<b>0.89</b>	<b>1.41</b>	<b>0.51</b>

จากตาราง 4.10 พบว่าโดยภาพรวม สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทุกด้าน



ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม  
และรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา								F	Sig
	ม.3 หรือ ม.6 (N=118)		อนุปริญญา/ปวส. (N= 34)		ปริญญาตรี (N=81)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=6)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตแห่งการเรียนรู้	3.33	1.01	3.43	0.91	3.73	0.72	3.92	0.57	5.15	0.20
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.23	1.05	3.24	0.83	3.48	0.88	3.56	0.56	4.74	0.13
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.17	1.14	3.41	0.93	3.65	0.87	3.86	0.58	5.77	0.22
4.การจัดการความรู้	3.25	1.10	3.41	0.93	3.79	0.83	3.97	0.46	6.79	0.06
5.การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	3.03	0.98	3.32	1.06	3.88	0.88	4.31	0.43	12.51*	0.00
<b>รวม</b>	<b>3.20</b>	<b>1.10</b>	<b>3.36</b>	<b>0.93</b>	<b>3.71</b>	<b>0.84</b>	<b>3.92</b>	<b>0.52</b>	<b>6.99</b>	<b>0.12</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.11 พบว่าโดยภาพรวม ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จึงทำทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	ม.3 หรือ ม.6 (3.03)	อนุปริญญา/ปวส. (3.32)	ปริญญาตรี (3.88)	สูงกว่าปริญญาตรี (4.31)
ม.3 หรือ ม.6	-	-	0.85*	1.55*
อนุปริญญา/ปวส.	-	-	0.75*	-
ปริญญาตรี	-	-	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากที่ 4.12 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับการศึกษา ม.3 หรือม.6 กับระดับการศึกษาปริญญาตรี คู่ที่ 2 คือ ระดับการศึกษา ม.3หรือม.6 กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี และคู่ที่ 3 คือ ระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส.กับระดับการศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม  
และรายด้าน จำแนกตามอายุงาน

(n = 239)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุงาน								F	Sig
	น้อยกว่า 1 ปี		1-5 ปี		6-10 ปี		มากกว่า 10 ปี			
	(N=24)		(N=146)		(N=43)		(N=26)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตแห่งการเรียนรู้	3.72	0.85	3.44	0.98	3.44	0.87	3.64	0.76	1.13	0.59
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.72	0.76	3.28	1.02	3.13	0.92	3.49	0.86	0.92	0.50
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.69	0.78	3.34	1.12	3.20	0.99	3.64	0.79	0.67	0.60
4.การจัดการความรู้	3.43	0.802	3.46	1.06	3.31	0.99	3.68	0.94	0.93	0.48
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.75	0.922	3.31	1.137	3.19	1.23	3.82	0.93	0.77	0.57
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.82</b>	<b>3.34</b>	<b>1.06</b>	<b>3.25</b>	<b>1.00</b>	<b>3.65</b>	<b>0.86</b>	<b>0.88</b>	<b>0.55</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่าโดยภาพรวม อายุงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในทุกด้าน

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มท์ จำกัด โดยภาพรวมและรายด้าน  
จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

องค์กรแห่งการ เรียนรู้	หน่วยงานต้นสังกัด																				F	Sig
	ผลิต (N=137)		คุณภาพ (N=33)		ซ่อมบำรุง (N=16)		คอมพิวเตอร์ (N=2)		บุคคล (N=10)		ฝ่ายขาย (N=10)		วิศวกรรม (N=8)		วางแผน (N=12)		บัญชี (N=8)		อื่น ๆ (N=3)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตรแห่ง การเรียนรู้	3.94	0.95	4.41	1.04	3.82	0.55	4.08	0.47	3.52	0.77	3.73	0.54	5.23	0.49	4.57	0.54	4.60	0.61	4.47	0.45	5.26	0.17
2.การปรับเปลี่ยน องค์กร	3.19	1.02	3.31	0.99	3.50	0.76	3.33	0.12	3.18	0.59	3.57	0.57	4.46	0.55	3.54	0.83	3.61	0.56	3.28	0.58	4.69*	0.03
3.การเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล	3.11	1.07	3.61	1.13	3.85	0.71	3.58	0.35	3.45	0.64	3.62	0.55	5.57	0.51	4.17	0.72	3.77	0.29	3.67	0.65	6.89*	0.03
4.การจัดการความรู้	3.21	1.06	3.67	1.01	3.91	0.61	3.50	0.24	3.63	0.59	3.95	0.53	4.67	0.48	3.79	0.55	3.88	0.42	3.50	0.67	6.28	0.07
5.การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	2.97	1.14	3.64	1.02	4.01	0.50	3.50	0.00	3.90	0.50	4.05	0.63	4.54	0.52	4.28	0.53	4.23	0.54	3.61	0.74	12.40*	0.00
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>1.05</b>	<b>3.73</b>	<b>1.04</b>	<b>3.82</b>	<b>0.63</b>	<b>3.60</b>	<b>0.24</b>	<b>3.54</b>	<b>0.62</b>	<b>3.78</b>	<b>0.56</b>	<b>4.89</b>	<b>0.51</b>	<b>4.07</b>	<b>0.63</b>	<b>4.02</b>	<b>0.48</b>	<b>3.71</b>	<b>0.62</b>	<b>7.10</b>	<b>0.06</b>

จากตาราง 4.14 พบว่าลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีแตกต่างกันด้านเดียว คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe โดยแสดงผลดังตารางที่ 4.15 นอกจากนี้ยังมีข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ที่น่าสนใจคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดเป็นรายคู่

หน่วยงาน ต้นสังกัด	ผลิต (3.28)	คุณภาพ (3.73)	ซ่อม บำรุง (3.82)	คอม พิวเตอร์ (3.60)	บุคคล (3.54)	ฝ่ายขาย (3.78)	วิศวกรรม (4.89)	วางแผน (4.07)	บัญชี (4.02)	อื่น ๆ (3.71)
ผลิต	-	0.99*	-	-	-	1.73*	1.62*	1.77*	1.93*	-
คุณภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ซ่อมบำรุง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
คอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
บุคคล	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ฝ่ายขาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วิศวกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วางแผน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
บัญชี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	---	-	-	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ฝ่ายผลิต กับฝ่ายประกันคุณภาพ คู่ที่ 2 คือ ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย และคู่ที่ 3 คือ ฝ่ายผลิตกับฝ่ายวิศวกรรม คู่ที่ 4 ฝ่ายผลิตกับฝ่ายวางแผน และคู่สุดท้าย คือ ฝ่ายผลิตกับฝ่ายบัญชี



ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ ซิสเต็มส์ จำกัด โดยภาพรวม และรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน										F	Sig
	พนักงาน		พนักงาน		หัวหน้างาน		หัวหน้างาน		ผู้บริหาร			
	ปฏิบัติการ		สำนักงาน		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง			
	(N=131)		(N=59)		(N= 21)		(N=21)		(N=7)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.พลวัตรแห่งการเรียนรู้	3.32	1.02	3.83	0.63	3.68	0.75	3.39	0.83	3.62	0.66	5.26	0.22
2.การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.24	1.04	3.54	0.77	3.56	0.85	3.01	0.94	3.43	0.80	4.69*	0.03
3.การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.16	1.13	3.83	0.70	3.69	0.83	3.10	1.03	3.67	0.84	6.89*	0.03
4.การจัดการความรู้	3.25	1.09	3.87	0.68	3.74	0.74	3.37	1.11	3.95	0.70	6.27	0.06
5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.02	1.17	4.03	0.62	3.77	0.85	3.24	1.26	4.12	0.60	12.39*	0.00
<b>รวม</b>	<b>3.20</b>	<b>1.09</b>	<b>3.82</b>	<b>0.68</b>	<b>3.67</b>	<b>0.80</b>	<b>3.22</b>	<b>1.03</b>	<b>3.76</b>	<b>0.72</b>	<b>7.10</b>	<b>0.07</b>

จากตาราง 4.16 พบว่าลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าแตกต่างกันเพียงด้านเดียว คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant different) โดยแสดงผลดังตารางที่ 4.17 นอกจากนี้ยังมีข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ที่น่าสนใจคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	พนักงาน ปฏิบัติการ (3.20)	พนักงาน สำนักงาน (3.82)	หัวหน้างาน ระดับต้น (3.67)	หัวหน้างาน ระดับกลาง (3.22)	ผู้บริหาร ระดับสูง (3.76)
พนักงานปฏิบัติการ	-	1.52*	0.90*	-	1.43*
พนักงานสำนักงาน	-	-	-	1.23*	-
หัวหน้างานระดับต้น	-	-	-	-	-
หัวหน้างานระดับกลาง	-	-	-	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดเป็นรายคู่ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 พนักงานปฏิบัติการกับพนักงานส่วนสำนักงาน คู่ที่ 2 พนักงานปฏิบัติการกับหัวหน้างานระดับต้น และคู่ที่ 3 พนักงานปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับสูง และคู่สุดท้ายคือ พนักงานส่วนสำนักงานกับหัวหน้างานระดับกลาง

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาองค์การผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำนวน 239 คน มีผู้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 25 คน ซึ่งได้วิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลและความถนัดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

n = 25	
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	จำนวน
<b>1. ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้</b>	
- องค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การศึกษาดูงาน	3
- พนักงานในองค์กรควรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1
<b>2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>	
- ควรส่งเสริมพนักงานในการแสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น	2
- สนับสนุนการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ผ่านทีมข้ามสายงานหรือหน่วยงาน	1
<b>3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล</b>	
- องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3
- ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อตามความสนใจของแต่ละคน	2

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

n = 25	
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
<b>4. ด้านการจัดการความรู้</b>	
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กรควรเป็นไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึงทั้งองค์กร	4
- องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ กับเพื่อนต่างหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน	3
<b>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>	
- องค์กรควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเทอร์เน็ต	3
- องค์กรควรส่งเสริมเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน	2
<b>6. อื่นๆ</b>	
- การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงาน	1

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการสำรวจความ  
ระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง  
ซิสเต็มส์ จำกัด โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 239 คน และเครื่องมือที่ใช้ใน  
การศึกษา คือแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวความคิดของ Michael J. Marquart

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
4. ด้านการจัดการความรู้
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในเรื่องการพัฒนาองค์การสู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้ โดยเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามจำนวน 239 ชุด  
และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยสถิติที่ใช้ในการคำนวณ  
ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test และ ANOVA (F-test)  
ซึ่งสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษาทำการสรุปผลเป็น 3 ตอน คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา  
วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย รายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษากการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานบริษัท สยาม  
เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด

## 1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร การกำหนดขนาดตัวอย่างของประชากร ที่เป็นพนักงานของ บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด จำนวน 591 คน ด้วยวิธีการทางสถิติจนได้ขนาด ตัวอย่างทั้งสิ้น 239 คน ผู้ศึกษาใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional sampling) และกำหนดความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สำรวจความคิดเห็นของ พนักงานในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของ Michael J. Marquart และใช้มาตราวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

## 1.3 ผลการวิจัย แบ่งได้ 3 ตอน ดังนี้

### 1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 74.9 มีช่วงอายุระหว่าง 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.5 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.6 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 61.1 มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.1 หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 57.3 และเป็นพนักงานระดับ ปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 54.8

### 1.3.2 ระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยอันดับ ที่ 1 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.49 อันดับ 2 ด้านการจัดการความรู้

มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.47 อันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.39 อันดับที่ 4 ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคล มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.38 และอันดับที่ 5 คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.32

**1.3.3 การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้** จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือกล่าวได้ว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงของมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

**1.3.4 การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลักษณะส่วนบุคคล** จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด และตำแหน่งงาน

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่สังกัดหน่วยงาน และตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

### 2.1 ระดับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด พบว่า โดยภาพรวมพนักงานของบริษัท ฯ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.49 อันดับ 2 ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.47 อันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.39 อันดับที่ 4 ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคล มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ และอันดับที่ 5 คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.32 จึงกล่าวได้ว่า บริษัทสยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก



จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นพนักงาน บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด ต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอภิปรายผลแยกเป็น 5 ประเด็น ได้ดังต่อไปนี้

**1.2.1 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้** พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.49 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานในองค์กรมีความเชื่อมั่นว่า องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงองค์กรยังให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทที่มุ่งมั่นจะพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสามารถในการทำงาน

**1.2.2 ด้านการจัดการความรู้** พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.47 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกและการใช้งานของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และทันกับสถานการณ์จริง

**1.2.3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี** พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.39 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บุคลากรในองค์กรสามารถใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

**1.2.4 ด้านการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคล** พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.38 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้คำขอบคุณและชมเชยเสมอ เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่พนักงานไม่แน่ใจว่า ผู้บริหารและพนักงานมีการปฏิบัติงาน เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หรือไม่ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารน้อย

**1.2.5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร** พนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต คือ 3.32 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรมีการจัดสายงานการบังคับบัญชาแบบง่าย เพื่อให้เกิดการรับรู้และสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว อันจะเห็นได้จากระบบการ

สื่อสารภายในองค์กรที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง คือ การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน จึงทำให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ แต่พนักงานบางส่วนก็ไม่แน่ใจว่าองค์กรมีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับการที่บริษัทไม่มีนโยบายในการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย

## 2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่ง

### การเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส และอายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt แต่พบว่าองค์ประกอบย่อยทางด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และการปรับเปลี่ยนองค์การ มีระดับคะแนนเฉลี่ย คือ 3.38 และ 3.32 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 4 และ 5 ขององค์ประกอบ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางเพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กร และพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

3.1.1 ให้ความสำคัญในการพัฒนาและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานเบื้องต้นได้

3.1.2 สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อตามความสนใจของแต่ละคน เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.1.3 ส่งเสริมและสร้างความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น กิจกรรม walk rally GTA team ซึ่งเป็นทำกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงานในองค์กร และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

3.2.1 สนับสนุนการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ผ่านทีมข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

3.2.2 องค์กรควรจัดให้มีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การ โอนเปลี่ยนตำแหน่งงาน

3.2.3 พนักงานมีความเป็นอิสระด้านความคิด เพื่อปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เช่น การส่งเสริมกิจกรรม Kaizen ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้พนักงานมีการเขียนปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองด้วยวิธีการง่าย ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นต้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- เจนเนตร มณีนาค (2544) *การสร้างองค์การอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร  
ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2548) *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทคู่แข่ง จำกัด (มหาชน)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท  
\_\_\_\_\_. (2549) *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- นรินทร์ แจ่มจรัส (2544) *การพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
- นราศรี ไวนิชกุล (2554) *ระเบียบวิจัยธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 21 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- ประภัสสร บุญมี (2550) *การพัฒนาองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 มหาสารคาม สารคามการพิมพ์
- มณูญ วงศ์นารี (2519) *แนวคิดหลักการในการพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร มงคลการพิมพ์
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550) “คู่มือการเขียนรายงานวิชาการ” กรุงเทพมหานคร สำนัก  
บัณฑิตศึกษา  
\_\_\_\_\_. (2550) “คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ฉบับปรับปรุง  
พ.ศ. 2546 กรุงเทพมหานคร สำนักบัณฑิตศึกษา
- ยุรพร สุทธรัตน์ (2552) *องค์การเพื่อการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร  
ธีระบังวรรณกรรม
- วรภัทร ภูเจริญ (2548) *องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
อริยชนการพิมพ์
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรธน์ (2546) “การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
บริษัท แซลเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด”
- ศิริวรรณ บุญเกิด (2548) “การศึกษาศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง  
การเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)”

สายหยุด ใจสำราญ (2545) *การพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือราชภัฏสวนดุสิต  
 สุนันทา เลานันท์ (2544) *การพัฒนาองค์กร (Organization Development)* กรุงเทพมหานคร  
 ภาควิชาบริหารธุรกิจสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ  
 เจ้าพระยา

อารยา บวรพานิชย์ (2553) “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับ  
 ปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

Crossan,M., & Guatto , T. (1996). Organization learning : Research public . Journal of  
 Organization Development & Management , 9/1,107-11

Daft , R.L. (1998) *Essential of Organization Theory and Design* . Ohio : South – Western  
 College.

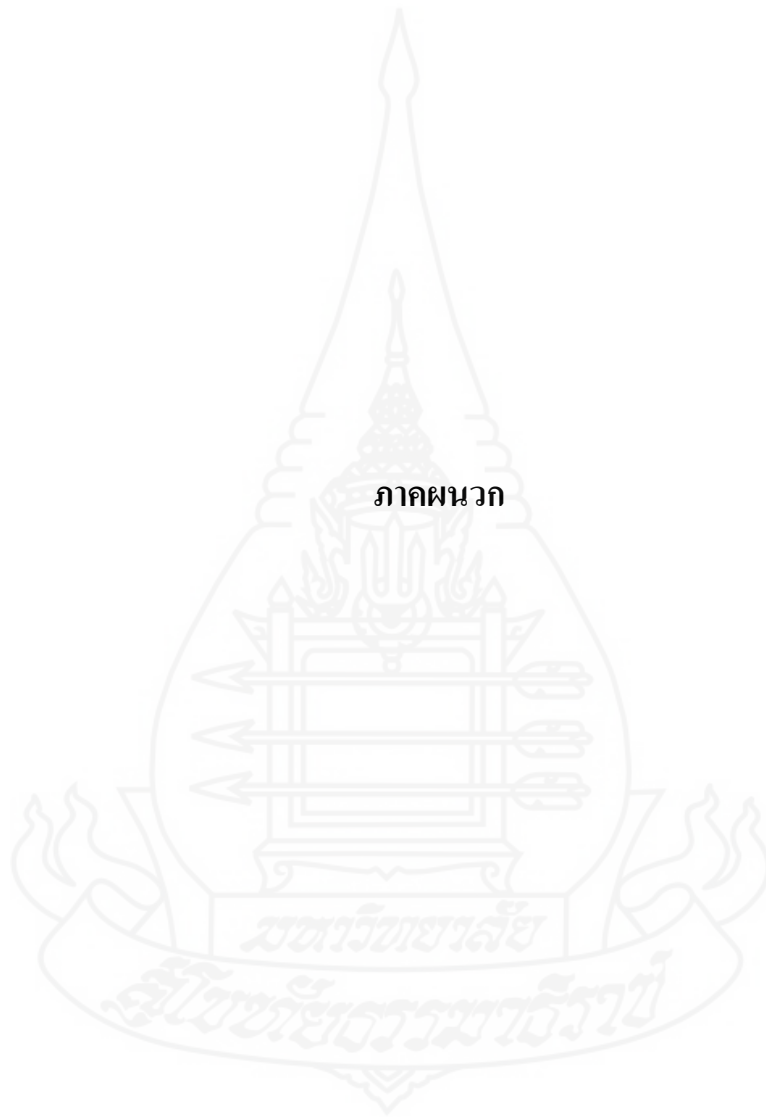
Dixon , Nancy M. (1994) *The Organization Learning Cycle : How we can learn Collectively.*  
 London : Mc Graw-Hill.

Garvin , D.A. Building a Learning Organization . *Haward Business Review*,July-August,  
 p.778-779.

Gummerson, Event .(2000). *Qualitative Method in Management Research*. 2<sup>nd</sup> ed. London:  
 Sage Publications.

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

ภาคผนวก





## แบบสอบถาม

### เรื่อง การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจงแบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซิสเต็มส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย (☑) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านเพียงช่องเดียว

- |                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| 1.เพศ                | <input type="checkbox"/> ชาย                 | <input type="checkbox"/> หญิง                |
| 2.อายุ               | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20          | <input type="checkbox"/> 20-29 ปี            |
|                      | <input type="checkbox"/> 30-39 ปี            | <input type="checkbox"/> 40 ปี ขึ้นไป        |
| 3.สถานภาพสมรส        | <input type="checkbox"/> โสด                 | <input type="checkbox"/> สมรส                |
|                      | <input type="checkbox"/> หม้าย,หย่าร้าง      |  |
| 4.การศึกษาสูงสุด     | <input type="checkbox"/> ม.3 หรือ ม.6        | <input type="checkbox"/> อนุปริญญา หรือ ปวส. |
|                      | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี           | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี    |
| 5.อายุงาน            | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี       | <input type="checkbox"/> 1-5 ปี              |
|                      | <input type="checkbox"/> 6-10 ปี             | <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |
| 6.หน่วยงานต้นสังกัด  | <input type="checkbox"/> ฝ่ายผลิต            | <input type="checkbox"/> ฝ่ายประกันคุณภาพ    |
|                      | <input type="checkbox"/> ฝ่ายซ่อมบำรุง       | <input type="checkbox"/> ฝ่ายคอมพิวเตอร์     |
|                      | <input type="checkbox"/> ฝ่ายทรัพยากรบุคคล   | <input type="checkbox"/> ฝ่ายขายและจัดหา     |
|                      | <input type="checkbox"/> ฝ่ายวิศวกรรม        | <input type="checkbox"/> ฝ่ายวางแผน          |
|                      | <input type="checkbox"/> ฝ่ายบัญชีและการเงิน | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....        |
|                      | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>                     |
| 7.ตำแหน่งงานปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> พนักงานปฏิบัติ      | <input type="checkbox"/> หัวหน้างานระดับกลาง |
|                      | <input type="checkbox"/> พนักงานส่วนสำนักงาน | <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง   |
|                      | <input type="checkbox"/> หัวหน้างานระดับต้น  |  |

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

โปรดอ่านข้อความด้านซ้ายมือ และพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อนั้น ท่านมีความเห็นอยู่ระดับใด จากนั้นทำเครื่องหมาย  ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางด้านขวามือเพียงช่องเดียว

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

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>พลวัตรแห่งการเรียนรู้</b>					
1.องค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานทุกระดับ					
2.องค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา ฯลฯ					
3.พนักงานได้รับการฝึกอบรมพัฒนาและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
4.พนักงานมีทักษะในการคิดและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					
5.พนักงานในองค์กรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
6.ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
<b>การปรับเปลี่ยนองค์กร</b>					
7.องค์การมีการจัดสายงานการบังคับบัญชาแบบง่าย เพื่อให้เกิดการรับรู้และสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว					
8.องค์การมีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
9.พนักงานมีความป็นอิสระด้านความคิด เพื่อปรับปรุงการทำงานและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
10.องค์การสนับสนุนการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ผ่านทีมข้ามสายงานหรือหน่วยงาน					
11.พนักงานมีการปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์เป็นหลัก โดยไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มเป็นพวก					
12.บรรยากาศภายในองค์การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจในการเรียนรู้					
<b>การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล</b>					
13.องค์การให้ความสำคัญในการพัฒนาและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในองค์การ					
14.ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อเอื้อให้พนักงานมีความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
15.องค์การส่งเสริมให้บุคลากร ได้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
16.ผู้บริหารและพนักงานมีการปฏิบัติงาน เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
17.ผู้บังคับบัญชาให้คำขอบคุณและชมเชยเสมอ เมื่อท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
18.ผู้บังคับบัญชาสับสนุนพนักงานให้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อตามความสนใจของแต่ละคน					
<b>การจัดการความรู้</b>					
19.องค์การมีการจัดเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูล เพื่อง่ายต่อการสืบค้นและการใช้งานของพนักงาน					
20.องค์การมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่งมอบให้กับลูกค้า					
21.การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารภายในองค์การเป็นไปอย่างกว้างขวางและทั่วถึง					
22.องค์การมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และทันกับสถานการณ์จริง					
23.พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. ท่านให้ความสำคัญในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ กับเพื่อนต่างหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน					
<b>การประยุกต์เทคโนโลยี</b>					
25. องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเทอร์เน็ต ห้องฝึกอบรม เป็นต้น					
26. องค์กรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าถึงหรือใช้สารสนเทศได้ดียิ่งขึ้น					
27. ท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน					
28. องค์กรได้จัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยในการทำงานของพนักงาน เช่น โปรแกรมการวางแผน โปรแกรมทางบัญชี เป็นต้น					
29. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมช่วยทำงานต่าง ๆ					
30. ท่านสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

**ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม/ข้อเสนอแนะ**

---



---



---



---



---



---



---

ขอขอบคุณทุกท่านค่ะ

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจรัสพร กระแสเทศ
วัน เดือน ปีเกิด	20 เมษายน 2525
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2553
สถานที่ทำงาน	บริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียร์ริง ซีสเต็มส์ จำกัด อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ตำแหน่ง	เลขานุการ

