

Score

**ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)**

นางนิตยา ไชยกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Opinion of Employees of CP All Public Company Limited
Towards the Learning Organization**

Mrs. Nitaya Khaisakul

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

2008

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นางนิตยา ไชยสกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)) สายงานการตลาดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 190 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคร์จซีและมอร์แกนได้กลุ่มตัวอย่าง 127 คน โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์การ (2) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านความมีสติแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การและความมีสติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ควรสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวโดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันใน ด้านความมีสติ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์การ

คำสำคัญ ความคิดเห็น องค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระในครั้งนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจและความวิริยะอุตสาหะในการศึกษา
คิดว่า ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ที่กรุณาเสียสละ
เวลาในการให้คำแนะนำและติดตามมาอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษา
เกิดความมั่นใจในการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ทำให้การศึกษานี้สำเร็จ
ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ
แบบสอบถามและช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณผู้ที่อำนวยความสะดวกเรื่องตำราเรียน และที่
ขาดเสียไม่ได้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้องและครอบครัวที่ให้อำนาจใจตลอดมา
ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ร่วมงาน ที่ให้ความช่วยเหลือด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมทั้งเป็น
กำลังใจตลอดมา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

นิตยา ไชยสกุล

ตุลาคม 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	5
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	56
ข้อมูล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	67
ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	81
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปการวิจัย.....	88
อภิปรายผล.....	90
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	100
แบบสอบถาม.....	101
ประวัติผู้ศึกษา.....	109

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	ความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	67
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร.....	69
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านความมีสติ	72
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร.....	74
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	76
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านระบบการคิดของคนในองค์กร	78
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อความ คิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด.....	80
ตารางที่ 4.8	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ เพศ	81
ตารางที่ 4.9	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ อายุ.....	82
ตารางที่ 4.10	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ การศึกษา.....	83

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.11	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ อายุการทำงาน.....	84
ตารางที่ 4.12	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ระดับตำแหน่ง.....	85
ตารางที่ 4.13	ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร”.....	86
ตารางที่ 4.14	ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ด้านความมีสติ.....	87

ญ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	20
ภาพที่ 2.2	ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	31
ภาพที่ 2.3	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	32
ภาพที่ 2.4	ระบบย่อยด้านองค์กร.....	34
ภาพที่ 2.5	ระบบย่อยด้านคน.....	36
ภาพที่ 2.6	ระบบย่อยด้านความรู้.....	37
ภาพที่ 2.7	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	39
ภาพที่ 2.8	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	41

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจ ในด้านเงินทุนที่มีความรุนแรงมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ต้องพยายามเร่งปรับตนเองเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพและกระบวนการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในสถานะความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นเพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้หันมาสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน ให้มากขึ้น เพราะถือว่า "คน" เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่าได้โดยตรง แต่ทั้งนี้มูลค่าของคนนั้นสามารถวัดได้โดยทางอ้อมในรูปของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน ซึ่งเป็นการลงทุนโดยการสรรหาว่าจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถ คนดีมีฝีมือเข้ามาทำงานให้กับองค์กรเหล่านั้น โดย บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ต้องเร่งสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพของคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ในองค์กรต่างๆ ถือว่า "คน" เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรแบบเดิมตั้งตัวไม่ทัน จึงเกิดแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งทุกคนในองค์กรในทุกระดับจะได้พัฒนาระดับขีดความสามารถในการทำผลงานที่ดีให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) มีแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นพื้นฐานและพัฒนาทางความรู้ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจที่ถ่องแท้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้ดำเนินการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ที่มีอยู่ทั่วไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้ทำการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่โดย เฉพาะในตัวบุคคล มีการดำเนินการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ง่ายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่ในปัจจุบันพบว่าพนักงานยังไม่

ได้ให้บริการข้อมูลดังกล่าวเท่าที่ควร ดังนั้นในการศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขาการตลาด ว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานต่อไป

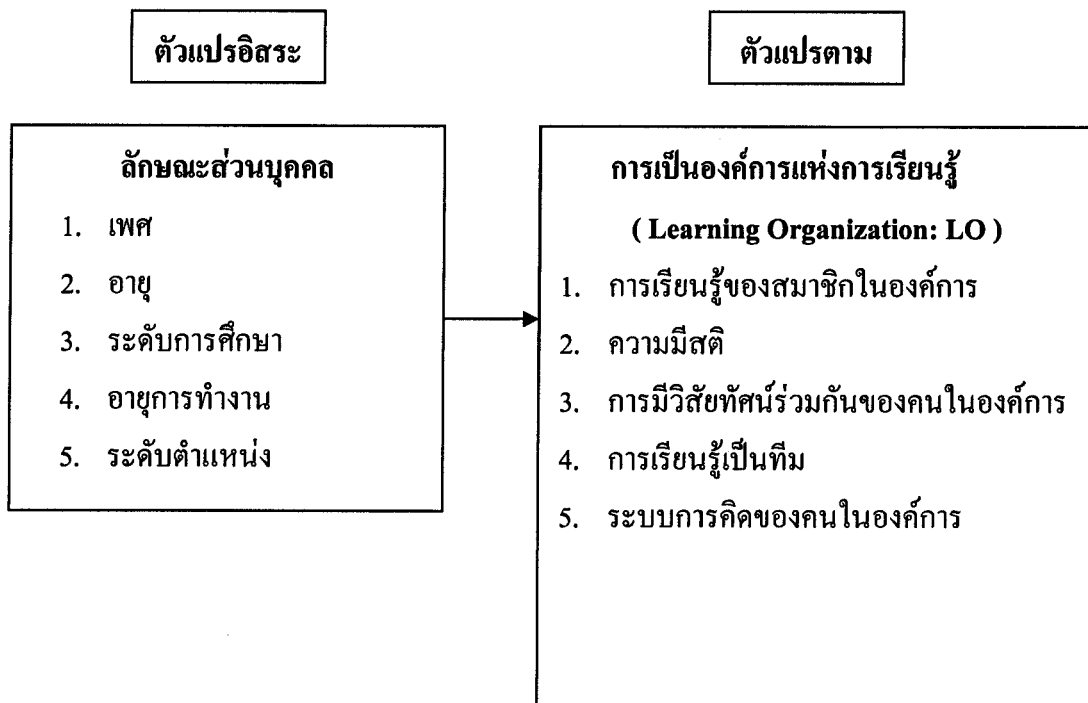
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมาก
2. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

- 5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 190 คน
- 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ความมีสติ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การเรียนรู้เป็นทีม และระบบการคิดของคนในองค์กร
- 5.3 ขอบเขตด้านเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือน 1 มิถุนายน – 30 กันยายน พ.ศ. 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความคิดเห็น หมายถึง สภาพความรู้สึที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ที่ผู้นั้นได้รับมา โดยบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาในทางใดทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการพูด ลักษณะท่าทาง หรือไม่แสดงออกมาเลยก็ได้

6.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร โดยมีแนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
3. ข้อมูล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ประวัติแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย , 2544 : 55) สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร Organizational Learning หรือ OL ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน)ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่น่าสนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก Argyris ได้พูดไว้อย่างน่าคิดว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆ บนพื้นฐานของเกล็ดสาระเล็กๆ น้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอ้างอิงจากการวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยชุดประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำวิจัย” นอกจากนี้ยังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กร และยังได้แสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะกลายเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (Fad) แนะนำให้ศึกษา ได้แก่ On Organizational Learning (1993) และ Knowledge for Action (1993) หนังสือเล่มล่าสุดของ Argyris คือ Flawed Advice and the Management Trap(2000) ให้สติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหาร

บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Sange ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อการสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชื้อเชิญบริษัทชั้นนำมาและเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

Peter Sange เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art Practice of the Learning Organization (1990) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

Peter Sange ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติ (workshop) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 Sange และ คณะได้ออกหนังสือ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในรูปองค์กรในรูปแบบต่างๆ

ในเดือนมีนาคม 1999 Sange และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change โดยย้ำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหญ่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ

Crossan & Guatto (1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 56) ได้รวบรวมผลการศึกษาด้านข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จาก The Social Science Citations Index (SCI) จาก PsycLit พบว่าในช่วงปี 1980-1990 มีงานเขียนงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น 184 บทความ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เติบโตร้อยละ 636 ในช่วงปี 1970-1980 มีเพียง 50 บทความในช่วงทศวรรษ 1970 มีเพียง 19 บทความ และในช่วง 1950-1960 มีเพียง 3 บทความเท่านั้น บทความในระยษทศวรรษ 1990 ส่วนมากเป็นประเด็นมุ่งสังเคราะห์ และ Action Research เพื่อการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น

Mirvis (1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 57) ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกแบบคิดต่างๆ ที่มีต่อองค์กรไว้โดยเชื่อว่า ทฤษฎีว่าด้วยระบบ (systems theory) นับแต่สมัย Copernicus ที่กล่าวถึงดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของสุริยจักรวาล มีดวงดาวต่างๆ หมุนล้อมรอบเป็นรากฐานของการอธิบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ Mirvis ได้เสนอมุมมององค์กร 5 รูปแบบ ดังนี้

องค์กรในฐานะ	ประเด็นสำคัญ
1. ระบบต่างๆ ของสังคม (Social Systems)	● องค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต ปรับตนเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. ระบบต่างๆ ของการประมวลข้อมูล (Information Processing Systems)	● องค์กรเสมือนเครือข่ายของการส่งสารไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ
3. ระบบตีความ (Interpretive Systems)	● องค์กรมี “ภูมิปัญญา” ในการที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งที่ซับซ้อนได้
4. ระบบต่างๆ ที่มีการสืบค้น (Inquiring Systems)	● กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและสิ่งที่องค์กรมุ่งเรียนรู้
5. ระบบต่างๆ ที่เรียนรู้ (Learning Systems)	● องค์กรมีการศึกษาสืบค้นความคิดเป็นองค์รวมได้

ที่มา : Mirvis (1996), p. 13-31

ตาราง พัฒนาการของทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิด ที่มีผู้ให้นิยามทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผู้รู้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมายในแง่มุมต่างกันไป

Argyris C. (1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2544 : 58) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett, C.K. (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2544 : 58) เน้นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำไปสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้รู้ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร (อ้างไว้ใน Reference ที่ 19)

De Geus (1991, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2544 : 58) เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาดและต่อคู่แข่ง ในปี 1997 เขาเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (living company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นหนึ่งในองค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย

ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์การที่ไม่เน้นด้าน เศรษฐศาสตร์แต่เน้นที่คน

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

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

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

Nevis, E.C, DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 59) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การ ที่มุ่งรักษา พัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือ ervice ให้บริการ

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

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 59) เห็นว่าบริษัทที่เรียนรู้ (a learning company) ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การทุกคน ในทุกกิจที่ทำ ในทุกคำที่พูด อย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา

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

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

Dixon (1994, : 136 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 61) ได้สรุปนัยร่วมกันของนิยามต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า นิยามเหล่านี้ต่างก็เชื่อว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่พนักงานมี จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์การในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม องค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้นตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เป็นนิจ เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญาของแต่ละองค์การยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (proactive change) คาดคะเนต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด ปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ

Dixon (2000 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 61) พบว่าองค์การแต่ละแห่งมักจะอาศัยการลองผิดลองถูกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งดูไม่คุ้มค่าและเสียเวลา แท้ที่จริงแล้วการถ่ายโอนการเรียนรู้มักเกิดจากความรู้เชิงปฏิบัติที่ไม่ทันเขียนไว้ แต่อยู่ใน “หัว” ของผู้คนที่ทำงานให้กับองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและสมาชิกในทีมที่จะกระตุ้นให้เกิด “การถ่ายโอนอย่างเป็นกลยุทธ์ (Strategic Transfer)” ระหว่างคน ระหว่างทีม ในแต่ละกาลและสถานะให้ได้ ขณะที่อีกแนวทางหนึ่งคือสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนจากผู้เชี่ยวชาญสู่พนักงานให้ได้ (Expert Transfer) ยิ่งทำได้เร็ว ได้ถูกต้องเท่าใด ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์การมากเท่านั้น การขยายผลของการถ่ายโอนให้มีขอบเขตและผลการทบในวงกว้าง การถือฤดูแลพัฒนาระบบจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้มีการปรับไปใช้พัฒนาเมื่อเจอกับสภาพธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม

1.3 ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สาระสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.3.1 มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้

ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่การแสวงหา แบ่งปัน และปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงแพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอนข้อมูล โดยผ่านกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

“ระบบ” (Systems) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด ไม่สามารถแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรม และลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์การทั้งหมด หากนำส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้หน้าที่พฤติกรรม และลักษณะของส่วนอื่นๆ ชะงักไปได้ เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ในร่างกาย

ในการทำงาน องค์การสามารถเรียนรู้ได้ หากแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า ตนทำหน้าที่อะไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ฝ่ายอื่น เช่นไร ผลของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้า และการให้บริการเช่นไรบ้าง นอกจากนั้นจะนำไปสู่คำถามที่ว่าผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารการเรียนรู้ ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Office (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การ เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างกันมากที่สุดเช่นไร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การ ความใส่ใจใฝ่รู้พร้อมที่จะเรียนรู้สมาชิกขององค์การ สามารถในการเห็นภาพใหญ่และคิดได้อย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ CLO จึงต้องรู้จักเลือกใช้ลีลาที่จะผลักดันให้มีการเรียนรู้ในองค์การ CLO พึงมีส่วนเสนอความคิด มุมมอง การคิดสร้าง “ศัพท์ใหม่ๆ (new vocabularies)” และสร้างความเข้าใจจะร่วมกัน เป็นตัวแบบของผู้ใฝ่รู้ เพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่ผู้อื่นๆ เป็นที่ปรึกษา รวมถึงเป็นผู้ชี้แนะแก่ผู้อื่นอีกด้วย

1.3.2 เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA)

การเรียนรู้แบบ CIA เนื่องจาก LO เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) มิใช่ผลผลิต (product) หรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนในองค์การพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้

Collective	เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่างๆ และในระดับความลึกซึ้งที่แตกต่างกันไป อาทิ การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ และลักษณะนิสัย การวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และ ความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด
Integrated	นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้น มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ เรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น
Actionable	แนวความคิดของการเรียนรู้ที่เน้นฟังปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ใช้แก้ปัญหาได้ เข้าทำนอง “Action Learning)

1.3.3 ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลงมีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Valueadded) ด้วยการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์กร ในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิจ

แบบแผนความคิดอ่าน (mental models) ของมนุษย์แต่ละคนเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาการเรียนรู้และประสบการณ์ ก่อเป็นความคิดความเชื่อเป็นทักษะที่มีผลต่อแนวปฏิบัติ ดังที่มีผู้เรียกขานไว้ อาทิ กฎและระเบียบ นิสัย กรอบบริหาร กระบวนการ ธรรมเนียมปฏิบัติ ความคิดอ่านทั่วไป การมีแบบแผนของความคิดอ่านไว้ในตนเป็นการดี ในที่ว่าทำให้เราประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม และทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น เป็นตัวกลั่นกรองพิจารณาข้อมูล แต่ถ้าเรามีแบบแผนความคิดอ่านที่ “ เข้มแข็ง ” มากเกินไปจะเป็นตัวขัดขวางการคิดอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ รวมถึงขัดขวางกลยุทธ์และความเปลี่ยนแปลงใดๆ เมื่อเราได้ยินได้ฟังอะไรที่แย้งกับแบบแผนความคิดอ่าน หรือแนวปฏิบัติดั้งเดิมของเรา หากข้อมูลใหม่ใดไม่สนับสนุนแนวปฏิบัติที่ทำอยู่ ก็จะถูกละทิ้งเพิกเฉยไม่สนใจ

ดังนั้นการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นจริงได้นั้น สมาชิกผู้ปฏิบัติทั้งหลายจะต้องคิดอย่างใคร่ครวญอย่างแยกคาย

Argyris ได้ให้คำนิยามของศัพท์การเรียนรู้ 2 คำ ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Single-loop Learning (หรือบางท่านเรียกว่า First Order Learning หรือ Corrective Learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เรียนรู้แก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ

นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงหากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมกรปฏิบัติ ซึ่งในทัศนะของ Peter Senge แล้ว เรียกว่าเป็น Adaptive Learning เรียนรู้ต่อกร (coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยา ย้อนกลับ (reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการ ตอบสนอง เช่น เราจะตอบสนองความต้องการของหัวหน้า ของผู้บังคับบัญชา ของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งเป็นกรมองอะไรที่ก้าวหน้า Senge เชื่อว่าในสังคมขององค์กร เราจะพบเห็นกรเรียนรู้แบบนี้ อย่างคาดคั้น

ลักษณะกรเรียนรู้แบบที่สองที่เรียกว่า Double-loop Learning (บางท่านเรียกว่า (Second-order Learning หรือ Generative Learning) เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้ แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ด้วยการศึกษาดูตรวจสอบทำความเข้าใจและการกระทำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรนำไปถึงกรระบุ สาเหตุที่ซ่อนอยู่ และการทำทายกระบวนการความคิดความเชื่อพื้นฐานของสิ่งนั้นเลยก็เป็นได้ คั้งนั้น กรเรียนรู้แบบนี้เป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการคิดคำนึงมุ่งอนาคต มากกว่าจะมุ่งถึงอดีต องค์กรแห่งกรเรียนรู้จะบรรลุผลได้ ต้องมีทีมพนักงานที่ใช้ความคิดอย่าง สร้างสรรค์เช่นนี้อยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์กร อันจะนำมาซึ่งกรเปลี่ยนแปลงกรไป ในทางที่ดีขึ้น

ระดับความเข้าใจ	แนวการปฏิบัติ	กรอบของเวลา	คำถาม/แนวปฏิบัติ	ประเภทของการเรียนรู้
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	มุ่งสร้าง มุ่งคิด (Generative)	มุ่งอนาคต ↑	- แบบแผนความคิด อ่าน และวิสัยที่ ก่อให้เกิดโครงสร้าง ขององค์การ ต่อการปฏิบัติ ล่วงหน้า	Double-loop Learning
โครงสร้างที่เป็นระบบ	มุ่งสร้างสรรค์ (Creative)		- โครงสร้างของ องค์การที่ ได้ก่อให้เกิดแบบ แผนปฏิบัติและมี ความคิดริเริ่มมากขึ้น	
แบบแผนของพฤติกรรม	มุ่งปรับตัว		- เหตุการณ์ใดบ้างที่ เกิด ซ้ำๆ เริ่มทำมาก ขึ้น กว่าเดิม แต่ยังน้อยกว่าที่ถูก คาดหวังไว้	Single-loop Learning
เหตุการณ์	มุ่งตอบโต้	ปัจจุบัน	- จะแก้ไขสถานการณ์ นี้ได้เร็วที่สุดเช่นใด ทำ น้อยกว่าที่ถูกคาดหวัง	

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mclean (1997), :. 64

การเรียนรู้ขององค์การแบบ Single-loop และ Double-loop

1.3.4 มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญในเชิงการได้เปรียบ

สมรรถนะหลัก ในที่นี้หมายถึง การสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่างๆ ของกลุ่มบุคคล เสริมสร้างตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหารงาน ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีจะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กร อันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ภูมิความรู้ ภูมิปัญญาที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์กรดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการที่เป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญ ผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องขององค์กร จะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เสริมสร้างความเข้มแข็ง มีพลัง มีศักยภาพให้แก่องค์กร ลดโอกาสเติบโต เพราะสถานการณ์หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น โศกชะตาหรือดวงลดลง ดังแสดงความสัมพันธ์กันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะหลัก และการชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการแสวงหาเพิ่มพูนความรู้ อาจทำได้หลายทางเช่น

1.3.4.1 การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน เทคโนโลยี สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์กร

1.3.4.2 การพัฒนาขึ้นเอง ภายใต้อาณัติความช่วยเหลือจากองค์กรเข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน วิธีการของ benchmarking ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งได้

1.3.4.3 การจัดหาจากตลาด เช่น การจัดซื้อซอฟต์แวร์เพื่อใช้งานให้หน้าที่เป็นการดูดซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน

1.3.4.4 การร่วมมือกันระหว่างองค์กร/หน่วยงาน

1.3.4.5 การผนวกหรือควบกิจการ (Merger & Acquisition)

1.3.5 องค์กรเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคน ที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กร

จะเห็นได้ว่าการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อตกลงพื้นฐานต่างๆ ที่กล่าวมา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ว่า มีแนวทางการเรียนรู้เช่นใด บางองค์กร อาจจะเน้นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยพยายาม

ขามเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งมักจะนิยมความเป็นผู้รู้ที่ลอกเลียนแบบ (imitation) หรือ การป็นผู้ปรับเปลี่ยน (adapter) มากกว่าที่จะเลือกเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ (innovation) ดังนั้นจึงควร เลือกรศึกษาตัวแปรสนับสนุนบางตัวแปรเท่านั้น

1.4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ชืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็น นิจ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การ ต้องมีการชวนขวยหา ความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Marquardt & Renyolds A. (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 79) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึง มี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.4.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม

ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ชืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนา หน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ชัดเจน เชื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคต อาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทน job description

1.4.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้การศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

1.4.3 มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้

เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกร ้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ใน ฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

1.4.4 มีการตรวจสอบ

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ไหวตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญสังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อม ที่องค์การมุ่งที่จะมีจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

1.4.5 ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้

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

1.4.6 มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

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

1.4.7 มุ่งเน้นคุณภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

1.4.8 ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์

กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของ การยกย่อง และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหมื่น มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

1.4.9 มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน

ที่มาส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

1.4.10 มีการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

1.4.11 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การทำงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบสนองถึงความคับหน้า อุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้าทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. ดำเนินถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม จัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นองคาพยพ (organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตาชัย, 2544 : 84) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่านโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรดผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

1.5 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.1 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn)

ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์การ

1. เมื่อเรียนรู้ (learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย
2. เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง
3. ต้องถ่ายทอด สอน (teach) ประสบการณ์ที่สั่งงาน ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่นๆ
4. เมื่อติดตามหรือตรวจสอบ (inspect)

1.5.2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมื่อร่วมกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลักดันหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference- การเรียนรู้ทางไกล-Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคว้าหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือ เทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉาก หรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการ เรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรคือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ

องค์กรพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่า เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของตน ขึ้นมา เช่น

- เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ควรมี ควรเกิด
- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและนอกองค์กร
- เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง
- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

1.5.3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

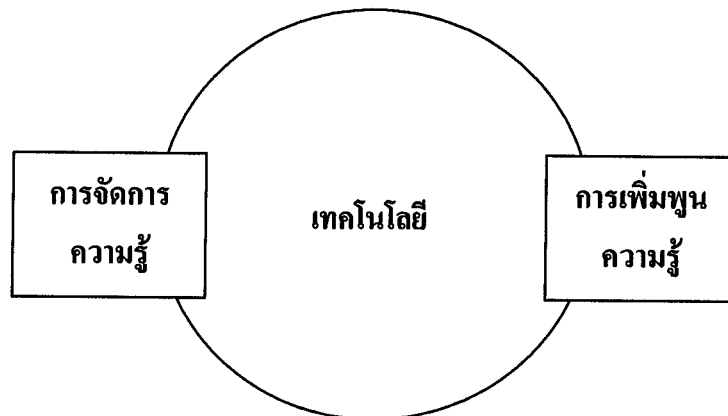
การที่สมาชิกขององค์กรคิดไว้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อ ความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบ ป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (learning disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอยลง (impaired intelligence) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

1.6 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Brian Quinn ผู้แต่งหนังสือ The Intelligent Organization (1992 อ้างถึงใน อ้างถึงใน บินท์ วิจารณ์, 2548 : 303) ระบุว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการ

จัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความเข้าใจ ไม่ใช่แค่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวิศวกรรมคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ต้องเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้า การสื่อสารด้วย องค์กรที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของคุณ จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวได้แก่ กระบวนการทางเทคนิคระบบ และโครงสร้างต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่วงโอนความรู้อย่างอิสระ



ภาพที่ 2.1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2548 : 62

เทคโนโลยีในฐานะที่เป็นตัวสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 2 มิติหลักๆ คือ

เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ : การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม ใสรหัส ประมวลผลจัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ข้อมูลระหว่างเครื่องจักร คน และ องค์การ

เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพของการเรียนรู้ : การใช้เทคโนโลยีและ สื่อสารต่างๆ เช่น วิกิพีเดีย โสตทัศน และ การฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและ แบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ในทุกที่ทุกเวลา

1.6.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้ง้องค์การ สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพที่สุด และช่วยทำให้การผลิต กระปรประสานงาน และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคโนโลยีทำให้องค์การสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆ เกี่ยวกับการบริการ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1.1 พัฒนาในส่วนต่างๆ สามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมๆ กันได้

1.6.1.2 ไม่ว่าพนักงานคนใดก็สามารถทำงาน ได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ

1.6.1.3 ้องค์การจะได้รับประโยชน์จากทั้งการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและจาก

การกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง

1.6.1.4 ทุกคนจะมีโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง

1.6.1.5 บุคลากรในภาคสนาม จะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้

1.6.1.6 ้องค์การสามารถปรับแผนงานต่างๆ ได้อย่างทันที่

1.6.2 เทคโนโลยีกับการไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาสื่อภายในของ้องค์การและในการ ถ่ายโอนความรู้ โดยสามารถสลายเขตแดนภายในของ้องค์การลงและเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่าง คนใน้องค์การ นอกจากนี้ยังทำให้คนสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทางด้าน เวลาและระยะทาง ด้วยการใส่กระดานข่าวและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ที่ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ทุกคนใน้องค์การสามารถมีส่วนร่วมในการ รวบรวม และถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน ที่เชื่อมต่อเข้ากับเครื่องคอมพิวเตอร์ ใหญ่ และระบบต่างๆ ที่อยู่นอกของ้องค์การ

เทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยลดขั้นตอนในการบริการจัดการ แต่ในขณะเดียวกัน ก็จะทำให้ห้องค้การสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิม ส่วนการเอื้ออำนาจด้วยการให้ข้อมูลกับพนักงานก็จะทำให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้นด้วย

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดความยืดหยุ่น ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์สามารถจัดเก็บ ประมวลผล และเรียนข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร พนักงานทุกคนจะสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหา ข้อมูล บทความ รายงานคู่มือ และ บัญชีรายชื่อต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วแล่ง่ายดาย

ซึ่งการแบ่งปันข้อมูลแบบทันที (real-time) และการส่งเสริมให้เกิดการเข้าสู่ระบบมากขึ้นเพื่อค้นหาข้อมูลจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้

1.6.2.1 สร้างรากฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ทุกๆ หน่วยงานสามารถใช้งานได้โดยไม่มีขอบเขต

1.6.2.2 เชื่อมระบบเข้ากับฐานข้อมูลแบบออนไลน์ และกับกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย หรือศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ

6.2.3 ติดตั้ง และส่งเสริมการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ให้ทั่วทั้งองค์กร

1.6.2.4 ใช้ระบบและเปลี่ยนข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange- EDI) เพื่อการสร้างระบบเครือข่าย

1.6.3 ผลกระทบเทคโนโลยีในระดับองค์กร

Michael Morton (1991) ได้ระบุถึงผลกระทบสำคัญจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ที่มีต่อสถานที่ทำงาน และต่อการเรียนรู้ในองค์กร ไว้ 6 ประการดังนี้

1.6.3.1 การเปลี่ยนแปลงระดับ โครงสร้างพื้นฐานในกระบวนการทำงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการผลิต กระปรสานงาน และการบริหารงานดังนี้

1.6.3.1.1 การผลิต จะได้รับผลกระทบทางด้านกายภาพ เนื่องจากการนำระบบสนับสนุนต่างๆ มาใช้ เช่น การใช้หุ่นยนต์ ระบบควบคุมการปฏิบัติงาน และระบบเซ็นเซอร์อัจฉริยะ นอกจากนี้ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการผลิตข้อมูลสารสนเทศด้วยการนำเอาประมวลผลข้อมูล และเครื่องมือต่างๆ เช่น CAD/CAM มาใช้

1.6.3.1.2 การประสานงาน เมื่อระยะทางและเวลาไม่เป็นอุปสรรคอีกต่อไป บริษัทก็สามารถจะเก็บข้อมูลและความทรงจำต่างๆ ไว้ในระบบได้เป็นเวลานานๆ และสามารถให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเข้ามาใช้ข้อมูลเหล่านั้นได้ เป็นผลให้ลักษณะของการประสานงานมีการเปลี่ยนแปลงไป

1.6.3.1.3 การบริหาร จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากองค์การจะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก อีกทั้งยังรับรู้ถึงความคิดและปฏิกิริยาของพนักงานได้ดีขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลาเหล่านี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์การ ทั้งนี้เทคโนโลยีจะช่วยในการควบคุมและติดตามให้ดีขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การตามปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีอยู่ และในการวัดอื่นๆ เทียบกับแผนงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกิจกรรมต่างๆ ต่อไปในอนาคต

1.6.3.2 การประสานหน้าที่ทางธุรกิจในทุกระดับชั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้าด้วยกัน

การประสานหน้าที่ทางธุรกิจนั้นสามารถทำได้ในทุกระดับ ทั้งภายในองค์การ และระหว่างองค์การ โดยมี 4 รูปแบบดังนี้ คือ

1.6.3.2.1 การเชื่อมโยงภายในสายโซ่แห่งคุณค่า ที่จะทำให้แนวความคิดในการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นกับทุกส่วนขององค์การ

1.6.3.2.2 การเชื่อมโยงระหว่างสายโซ่แห่งคุณค่า ที่เชื่อมต่อกับองค์การเข้าด้วยกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และส่งมอบงานกันแบบทันเวลา (just-in-time) พอดี

1.6.3.2.3 สิ่งทดแทนสายโซ่แห่งคุณค่า ที่เป็นผลมาจากการรับเหมาช่วง หรือไม่ก็จากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

1.6.3.2.4 การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นพัฒนาการสูงสุดของการประสมประสานทางอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเช่น บริษัทท่องเที่ยวสามารถเปรียบเทียบราคา และจองที่นั่งโดยสารทางคอมพิวเตอร์ได้

ทั้ง 4 รูปแบบของการประสานหน้าที่ ทางธุรกิจนี้ สามารถจัดอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง อีกทั้งยังทำให้บุคคลและองค์การมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นอีกด้วย

1.6.3.3 บรรยากาศทางการแข่งขันในหลายๆ ภาคในธุรกิจการค้า ได้เปลี่ยนแปลงไป

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนสำคัญในการทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งนี้การตรวจสอบและการติดตามที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งเทคโนโลยีนี้ได้ล่วงหน้า

1.6.3.4 โอกาสเชิงธุรกิจ (strategic opportunities) ในการประเมินพันธกิจและการดำเนินการของบริษัทใหม่

การนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ จะทำให้องค์กรสามารถประเมินพันธกิจและการดำเนินงานของตนได้ง่ายขึ้น กระบวนการที่ควบคุมด้วยระบบอัตโนมัติจะช่วยลดต้นทุนในกาผลิตลง และเกิดใช้เทคโนโลยีในการนำเสนอข้อมูลก็จะเพิ่มประสิทธิภาพของข้อมูล และก่อให้เกิดข้อมูลใหม่ๆ ขึ้นเป็นผลพลอยได้อีกด้วย ด้วยวิธีการต่างๆ เหล่านี้ องค์กรก็จะสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้

1.6.3.5 การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและโครงสร้างขององค์กร

Morton (1991) มองเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ องค์กรสามารถสร้างสรรค์และกำหนดนิยามสิ่งต่างๆ ขึ้นมาใหม่ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำให้เกิดการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการควบคุมไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะเชื่อมโยงวิศวกรทุกคนเข้ามาอยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เพื่อให้แต่ละคนสามารถแบ่งปันข้อมูล ขอความช่วยเหลือ หรือทำงานร่วมกันในโครงการต่างๆ ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ การถ่ายโอนข้อมูลและการตัดสินใจดำเนินไปได้เร็วขึ้น

1.6.3.6 การปฏิรูปองค์กรโดยบรรดาผู้จัดการด้านต่างๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บรรดาผู้บริหารต้องนำองค์กรเข้าสู่ กระบวนการปฏิรูปอย่างเต็มที่ เพื่อให้้องค์กรสามารถพัฒนาและก้าวต่อไปในการแข่งขันระดับ โลกได้

1.6.4 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้

เพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง : ดัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้กับพนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้ง องค์กร และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทต้องจัดหาเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถจัดการรับความต้องการ ด้านการสื่อสารและด้านข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้แก่ Navigation Tools สำหรับการใส่คำหลักๆ (keyword) เพื่อค้นหาข้อมูล, Htpermedia, Dynamic Visual Querying และ Decision Tree รวมทั้งซอฟต์แวร์ที่จำเป็นอื่นๆ เช่น Teat Processing, Presentation Graphic, Spreadsheet, Relational DBMS, Web Browser และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง : สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร ซึ่งใน ขั้นตอนนี้้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง และทำให้เป็นรูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ (ที่มี

ความสัมพันธ์กัน) นั้น มีระเบียบและเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ ก็ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนที่จะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานะข้อมูลของบริษัท โดยใช้แม่แบบ (template) สำหรับการป้อนข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและความสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อน และควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปรข้อมูลจากสื่อต่างๆ ด้วย

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

ขั้นตอนที่สี่ : พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติการแบบประสมประสาน (Integrated Performance-Support Systems) และแอปพลิเคชัน สำหรับการค้นหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูล ในขั้นตอนสุดท้ายนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้การฝึกอบรมแก่พนักงานในด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่างๆ

ความสำเร็จที่เห็นได้ชัดจากการนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสานมาใช้ก็คือ พนักงานจะได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงาน ได้รับคำปรึกษา การฝึกอบรม ความช่วยเหลือในการทำงาน ข้อมูลอ้างอิงและทรัพยากรในการบริหารจัดการ ส่วนศูนย์ผู้เชี่ยวชาญก็จะมีประโยชน์ในหลายๆ ด้านดังนี้

1.6.4.1 สร้างสรรค์ วิจัย พัฒนา และบริหารคลังความรู้

1.6.4.2 กำหนดควบคุมมาตรฐาน รวมถึงวิธีการในการดำเนินการต่าง

1.6.4.3 เชื่อมโยงและประสานผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกับศูนย์อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.6.4.4 ประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.6.4.5 ตรวจสอบช่องโหว่ และแก้ไขข้อบกพร่องในเนื้อหาและกระบวนการต่างๆ

ที่มีอยู่ในคลังความรู้

1.6.4.6 ให้การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา

1.6.4.7 จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม สำหรับโครงการหรือ

กระบวนการต่างๆ

1.6.5 ประโยชน์ของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพิ่มสูงขึ้น

ปรากฏการณ์ที่น่าสนใจที่สุดอย่างหนึ่งในศตวรรษที่ 21 คือ ความต้องการในความรู้และการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด บริษัทต่างๆ ทั่วโลกยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ได้ดีขึ้นและเร็วขึ้น

ปัจจุบันบริษัทต่างๆ ได้ลงทุนไปกับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ทางไกลโดยอาศัยอินเทอร์เน็ตและระบบเน็ตเวิร์ก ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และการฝึกอบรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ พร้อมระบบมัลติมีเดียก็เพิ่มสูงขึ้น

1.6.6 ประเภทของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

การนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มการเรียนรู้มีทั้งเพื่อการนำเสนอ (presentation) และเพื่อการเผยแพร่ (distribution) ซึ่ง ASTD (American Society for Training & Development, 1998) ได้แบ่งประเภทและให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไว้ 2 ลักษณะดังนี้

1.6.6.1 เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ (Presentation Technology) ซึ่งได้แก่ ข้อความหรือสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ คือการเผยแพร่ข้อความโดยอาศัยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ สื่อผสม โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำเอาข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหวหรือวิดีโอมาใช้

1.6.6.2 โทรทัศน์ การนำเสนอภาพที่อาจมีระบบตอบสนองแบบอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยก็ได้

1.6.6.3 การประชุมระยะไกล การแลกเปลี่ยนข้อมูลลักษณะที่เป็นข้อความ เสียง หรือวิดีโอที่เกิดขึ้นในทันทีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งอยู่คนละสถานที่

1.6.6.4 ความเสมือนเป็นจริง การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบ Interactive, Immersive และแบบ 3 มิติ โดยใช้แบบจำลองที่เหมือนจริง

1.6.6.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ผสมผสาน Expert System, Hypertext, Embedded Animation และ/หรือ Hypermedia เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน

เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่ (Distribution Technology)

1.6.6.6 Cable TV การแปลงสัญญาณโทรทัศน์โดยอาศัยเคเบิลเทคโนโลยี

1.6.6.7 CD-RAM รูปแบบและระบบบันทึก การจัดเก็บ และเรียกข้อมูลที่อยู่บนแผ่นบันทึกข้อมูลกลับมาใช้

- 1.6.6.8 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์-Electronic mail (E-Mail) การแลกเปลี่ยนข้อความต่างๆ ผ่านทางคอมพิวเตอร์
- 1.6.6.9 Extranet เครือข่ายที่ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อเชื่อมต่อองค์การเข้ากับซัพพลายเออร์ ลูกค้า และองค์การอื่นๆ เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- 1.6.6.10 Internet พันธมิตรหรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกซึ่งเชื่อมต่อโดยอาศัยเครือข่ายหลายๆ เครือข่าย
- 1.6.6.11 Intranet เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ
- 1.6.6.12 Local Area Network (LAN) เครือข่ายของคอมพิวเตอร์ภายในพื้นที่ขนาดเล็กที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผล หรือแม่ข่าย (Server) มากกว่า 1 เครื่องร่วมกัน
- 1.6.6.13 Wide Area Network (WAN) เครือข่ายของคอมพิวเตอร์ที่ครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่ที่ใช้ทรัพยากรในการประมวลผล หรือแม่ข่ายมากกว่า 1 เครื่อง
- 1.6.6.14 Satellite TV (Interactive Business TV) การแปลงสัญญาณโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม
- 1.6.6.15 อุปกรณ์ลงแบบ (Simulator) อุปกรณ์หรือระบบที่จำลองหรือเลียนแบบระบบหรืออุปกรณ์ของจริงมา
- 1.6.6.16 World Wide Web ทรัพยากรหรือผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั้งหมดที่นำเอา Hypertext Transport Protocol) มาใช้

ทั้งนี้เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอทุกประเภท สามารถนำเอาเทคโนโลยี เพื่อการเผยแพร่หลายๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ อย่างเช่น Computer-Delivered Training จะทำงานได้อย่างเต็มที่เมื่อนำเอา LAN หรือ WAN, Web, อินเทอร์เน็ต, CD-ROM และแผ่นบันทึกข้อมูลมาใช้ประสานเข้าด้วยกัน

1.6.7 ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

เทคโนโลยีการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยมมากขึ้นๆ เนื่องจากช่วยให้การเรียนรู้มีทั้งคุณภาพ ความเหมาะสมหรือความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อดีหลายอย่างคือ

1.6.7.1 ใช้งานได้ตามความต้องการและทันเวลา

ซึ่งไม่เหมือนกับการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่จะเป็นการเรียนรู้แบบตามสถานการณ์ เพราะเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้สามารถให้ข้อมูลความรู้แก่พนักงานได้ในเวลาที่

ต้องการความรู้นั้นๆ พนักงานไม่ต้องรอให้มีการเปิดหลักสูตร แต่สามารถจะเรียนรู้ได้ทันทีที่ต้องการ

1.6.7.2 ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

พนักงานมีอิสระในการเลือกประเภทของการเรียนรู้ที่ต้องการ เพื่อนำมาพัฒนาอาชีพของตน นอกจากนี้ยังสามารถเลือกได้ว่า จะเรียนที่ไหน ซึ่งส่วนมากจะเลือกเรียนในสถานที่ทำงานมากกว่าในห้องเรียนที่อยู่ไกลจากที่ทำงาน

1.6.7.3 กำหนดความเร็วในการเรียนและใช้งานได้ง่าย

สิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานใช้เทคโนโลยีเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น โปรแกรมอินทราเน็ตที่ผู้เรียนทำเพียงแค่อีกุ๊กกรไปส่วนต่างๆ บนหน้าจอ และกดปุ่มก็สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ได้แล้ว

1.6.7.4 สามารถเรียนได้จากที่ไกลๆ

ข้อดีที่สำคัญอย่างหนึ่งของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คือ ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ แม้ว่าสถานที่สอนหรือฝึกอบรมจะอยู่ไกลออกไป หรือจะอยู่ต่างสำนักงาน หรือแม้ในต่างประเทศ พนักงานแต่ละกลุ่มหรือกลุ่มพนักงานสามารถนั่งเรียนที่บ้าน ที่ทำงาน หรือแม้แต่บนถนนก็ได้ ซึ่งการเลือกรูปแบบของการเรียนรู้ทางไกลนั้นต้องพิจารณาปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ลักษณะทางประชากรของผู้เรียน ระดับการศึกษา ปุ่มข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแรงจูงใจในการเรียน เป็นต้น

1.6.7.5 สามารถลงมือปฏิบัติได้

เทคโนโลยีบางอย่างเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้เรียนอื่นๆ ได้โดยตรง นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาเครื่องมือในการสื่อสารแบบอื่นๆ เช่น ห้องสนทนา (chat room) หรือ Groupware มาประสานเข้ากับโปรแกรมการเรียนรู้ได้โดยง่ายอีกด้วย

1.6.7.6 ความสอดคล้องของเนื้อหาและการนำเสนอ

พนักงานหรือองค์กรจะได้รับเนื้อหาเดียวกัน จากผู้สอนคนเดียวกัน นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลางและการใช้ฐานข้อมูลก็จะยิ่งทำให้แน่ใจว่าทุกคนจะได้รับข้อมูลเหมือนกัน

1.6.7.7 สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้

ผู้เรียนแต่ละคนมีรูปแบบในการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมาย และวิธีการแก้ไข ปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่ง Honey และ Mumford (1989 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 324) ได้แบ่งผู้เรียนออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. นักกิจกรรม (Activist) ชอบเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ ชอบเปิดรับสิ่งใหม่ เปิดกว้างและเห็นว่าการอยู่ใหม่ๆ เป็นเวลานานๆ นั้นน่าเบื่อ
2. นักคิด (Reflector) ชอบสังเกตการณ์อยู่ห่างๆ และจะพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ ในหลายๆ แง่มุม เก็บข้อมูลและคิดก่อนจะสรุป มีความรอบคอบระมัดระวัง และรับฟังก่อนที่จะแสดงความคิดเห็น
3. นักทฤษฎี (Theorist) เก่งในการปรับและผสมผสานข้อมูลต่างๆ ใช้วิธีการที่เป็นตรรกะและเป็นขั้นเป็นตอน เป็นนักคิดอย่างเป็นระบบ เป็นนักสังเคราะห์นำเสนอความเป็นจริงตามหลักเหตุผล
4. นักปฏิบัติ (Practitioner) ชอบนำเอาความคิด ทฤษฎีและเทคนิคใหม่ๆ มาลองปฏิบัติถ้าความคิดอันไหนน่าสนใจก็จะลงมือทำตามความคิดนั้นทันทีที่นักปฏิบัติมักมองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย

เทคโนโลยีที่หลากหลาย ทำให้สามารถผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ที่แตกต่างกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ตัวอย่างเช่น (Artificial Intelligence (AI) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่จำลองกระบวนการคิดของมนุษย์ที่สามารถสังเกต แนะนำ และสอนผู้ใช้ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการสอนตามข้อมูลที่ได้รับ ทั้งนี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะความคิดความอ่านของผู้เรียน และสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงความต้องการของผู้เรียน

6.6.1 เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้เรียนที่มีแรงจูงใจอยู่แล้ว เห็นจะได้แก่ วิกิพีเดีย หนังสือแบบฝึกหัด และซีดี ส่วนผู้เรียนที่กระตือรือร้นนั้น แอปพลิเคชันแบบกำหนดความเร็วในการเรียนได้เองหรือตำราสำหรับผู้เรียนด้วยตนเองก็ใช้ได้แล้ว ส่วนผู้เรียนที่มีแรงจูงใจต่ำก็จะเหมาะกับเคเบิลทีวี Interactive SDs เทปเสียงแบบโต้ตอบได้ (Two way Audio) และระบบหน่วยเรียนรู้เล็กๆ (Kiosk Systems) ใดๆ ก็ดีการเรียนโปรแกรมเหล่านี้ ควรจะต้องมีระบบติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และให้ผู้เรียนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนและผู้เรียนคนอื่นๆ ได้ รวมทั้งอาจมีการเข้าชั้นเรียนประกอบด้วย

6.6.2 ปลอดภัยและมีความยืดหยุ่น

การฝึกอบรมโดยการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง จะมีประโยชน์อย่างยิ่งตรงที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเห็นวัตถุจากมุมมองที่ไม่อาจเห็นได้ในความเป็นจริง ตัวอย่างเช่น เราไม่สามารถจะมองเห็นภาพได้ของเครื่องมือในขณะที่มันกำลังขูดเจาะ แต่เทคโนโลยีจะช่วยในเรื่องนี้ได้หรือแม้กระทั่งบริษัทค้าหุ้่นก็สามารถใช้ความเสมือนเป็นจริง (Virtual Reality) ในการฝึกอบรมนายหน้าค้าหุ้่นได้เช่นกัน

6.6.3 สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง

เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงและส่งข้อมูลผ่าน Web ให้พนักงานได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้การปรับปรุงเนื้อหาในอินเทอร์เน็ตก็ทำได้บ่อยเท่าที่องค์การต้องการ

6.6.4 สามารถดึงมาใช้และเก็บกลับคืนได้

บ่อยครั้งที่พนักงานได้รับข้อมูลจำนวนมากเกินกว่าที่จะสามารถประมวลหรือจัดเก็บความรู้ได้ ซึ่งเทคโนโลยีอย่างอินเทอร์เน็ตจะทำให้พนักงานเข้าสู่ระบบเพื่อเรียกข้อมูล ไม่ว่าจะมากหรือน้อยตามที่ตนต้องการได้

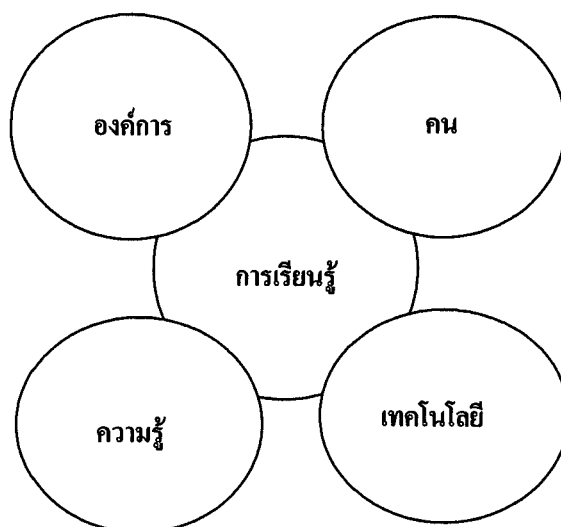
6.6.5 คุ่มค่า

การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ส่วนมากจะมีราคาไม่สูงนัก Brandon Hall บรรณาธิการวารสาร Multimedia Training Mewsletter คาดการณ์ว่า เทคโนโลยีจะลดเวลาในการฝึกอบรมลงถึง 30-60 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากผู้สอนจำนวนไม่กี่คนสามารถสอนผู้เรียนจำนวนมากทั้งในเวลาเดียวกันและต่างกันได้ และยังลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง นอกจากนี้กระบวนการในการพัฒนาและบำรุงรักษาชุดการเรียนรู้ ฐานข้อมูล และระบบอินเทอร์เน็ต ก็ใช้ต้นทุนเวลาในการผลิตที่ไม่มากนัก และผลิตได้ง่ายอีกด้วย (Marquardt และ Kearsley, 1999 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารย์, 2548 : 327)

1.7. ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

องค์การส่วนใหญ่ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การต้องการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม แต่ปัญหาสำคัญก็คือจะเป็นไปได้อย่างไร ? องค์การมากมายพยายามหาวิธีสำเร็จรูป บางองค์การก็ให้ความสนใจกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้เพียง 1-2 องค์ประกอบ เช่น การแสวงหาทักษะใหม่ๆ และเทคโนโลยี ซึ่งผลของการพยายามใช้ทางลัดแบบนี้ก็คือ ความล้มเหลวไม่เป็นท่า

ประสบการณ์จากองค์การแห่งการเรียนรู้กว่า 100 องค์การ การพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning) องค์การ (organization) คน (people) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (technology)



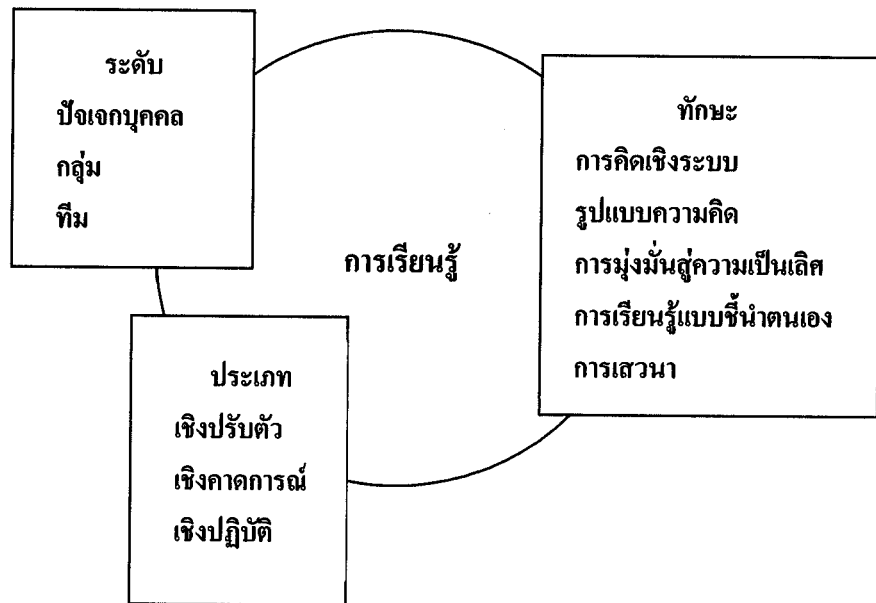
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, 2548 : 50

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

1.7.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, 2548 : 51

1.7.1.1 ระดับของการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1.7.1.2.1 การเรียนรู้แบบปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยี

1.7.1.2.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

1.7.1.2.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยะภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ

1.7.1.2 ประเภทของการเรียนรู้

วิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี่แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1.7.1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

1.7.1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นสิ่งที่พัฒนาจากวิทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

1.7.1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

1.7.2 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

ทักษะทั้ง 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและการขยายการเรียนรู้ในองค์การให้ได้มากที่สุด

1.7.2.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและจะช่วยให้กำหนดได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่างๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

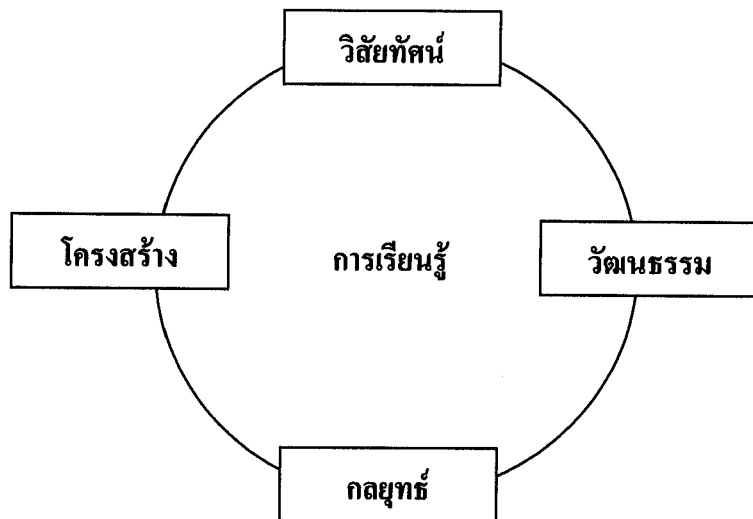
1.7.2.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.7.2.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย กรู้อัจฉกัษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับคามจำเป็นในการเรียนรู้

1.7.2.5 การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ด้วย ตัวอย่างเช่น องค์การ หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่แต่ถ้ามองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปก็จะบ่นทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้ามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในที่ทำงาน

1.7.3 ระบบย่อยด้านองค์การ

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



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านองค์การ

1.7.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความคาดหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรก็จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

1.7.3.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมัชนิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการนิยมนต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

1.7.3.3 กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

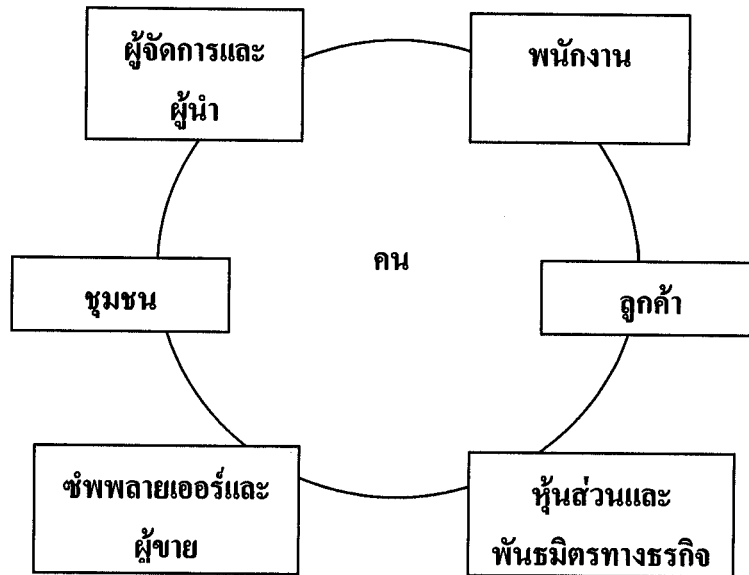
1.7.3.4 โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

1.7.4 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้าหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ การเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1.7.4.1 ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

1.7.4.2 พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้
อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้อง
แก้ไขปัญหาเป็น



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, 2548 : 58

1.7.4.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

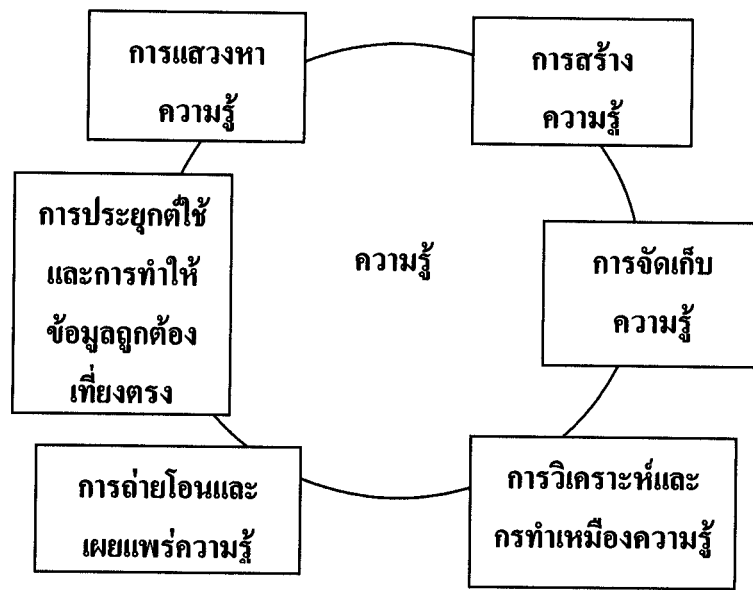
1.7.4.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

1.7.4.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

1.7.4.6 ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้การรับการเรียนรู้

1.7.5 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

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



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, 2548 : 59

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

1.7.5.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์กร

1.7.5.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ยังอาจเกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

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

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

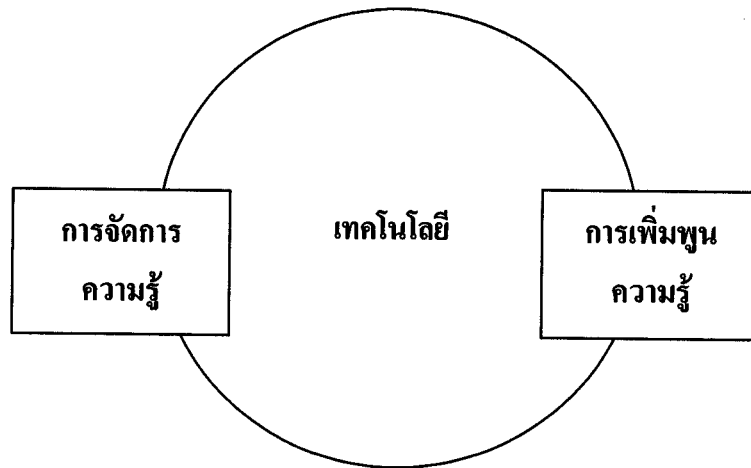
1.7.5.6 การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ต่อเนื่อง

1.7.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่าง ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, 2548 : 62

1.7.6.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลก

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

1.7.7 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ จะมีพลาณภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว อะไรเป็นลักษณะและมิตินขององค์การเหล่านั้นบ้าง

อย่างแรกคือ การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์การ โดยรวม สมาชิกของทุกองค์การทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จ ณ ปัจจุบัน และอนาคต การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ผู้คนในองค์การจะมุ่งความสนใจไปที่ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน และองค์การประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตนเองใหม่ และกระตุ้นตนเอง ให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้าและให้รางวัล สำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและของกลุ่ม พนักงานจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้แบบใหม่ขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน ก็จะมีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะ

1.7.7.1 คาดการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.7.7.2 เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น

1.7.7.3 มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

1.7.7.4 ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวมเร็วขึ้นกว่าเดิม

1.7.7.5 เรียนรู้จากความคิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.7.7.6 ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

1.7.7.7 ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร

1.7.7.8 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร

1.7.7.9 ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร

1.7.7.10 เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การเรียนรู้ต้องถูกเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการพื้นฐานของธุรกิจและกับผลลัพธ์ที่ผู้จัดการ ลูกค้า หุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นต้องการ บริษัทเหล่านี้จะวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยดูที่ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจไม่ใช่ดูที่หลักสูตรในการฝึกอบรม การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆ ของธุรกิจ อาทิเช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะด้านเป็นผู้นำ รอบระยะเวลา ที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การควมรวมและซื้อกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติให้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า (Mamville, 2001 อ้างถึงใน บินท์ วิจารณ์, 2548 : 65)

1.8 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้

ระบบย่อยที่เป็นแกนกลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ตนเอง โดยความเร็ว คุณภาพ แรงส่งของกระบวนการการเรียนรู้ และเนื้อหาจะประกอบกันเป็นแกนกลางที่เสริมประสาน สนับสนุน และแผ่ขยายเข้าไปในระบบย่อยอื่นๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

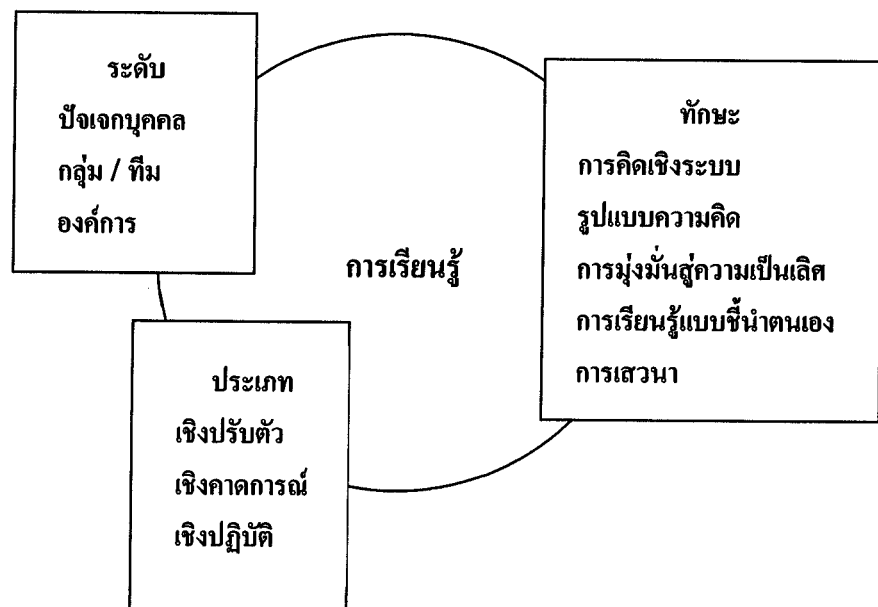
การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้สามารถแยกออกได้เป็น 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 : ระดับของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจเจกบุคคล กลุ่ม / ทีม และองค์กร

มิติที่ 2 : ประเภทของดารเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว
เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ

มิติที่ 3 : ทักษะที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบ
ความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2548 : 68

1.8.1 หลักของการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นผลผลิตของกิจกรรม บริบท และวัฒนธรรมที่มีการสร้างขึ้นในองค์กร ดังนั้น กระบวนการในการเรียนรู้ก็อาจจะปรับตัวเข้าหาหรือท้าทายความชอบ วิธี / ลีลาของการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ได้

1.8.2 ระดับของการเรียนรู้

องค์การในการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ในทั้ง 3 ระดับนี้ให้มากที่สุด

1.8.2.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning)

บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์การ Peter Senge (1990a) กล่าวว่า “องค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วละก็ การเรียนรู้ขององค์การก็มิอาจเกิดขึ้นได้” (หน้า 236) ส่วน John Redding (1994) ก็เห็นว่า การเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อ “การปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์การ เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การ และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้” (หน้า 3)

ดังนั้นความผูกพันหรือพันธะ และความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคน จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง โอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน หรือจากงานโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ รวมถึงการหยั่งรู้ได้ด้วยตนเอง

สำหรับปัจจัยและเทคนิคที่ช่วยเพิ่มพลัง และผลที่จะเกิดแก่การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การนั้นมีดังนี้

1.8.2.1.1 ลักษณะและจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล

การเรียนรู้ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะในลักษณะของการฝึกสอนในงานจริง การเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ การใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ หรือการวางแผนงานเชิงวิเคราะห์ ส่วนการฝึกอบรมในชั้นเรียนเป็นไปได้ควรฝึกอบรมให้เป็นแบบ “ทันเวลา” ที่พนักงานจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริงได้ทันที

1.8.2.1.2 การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น

เทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น คือ การเรียนในเนื้อหาที่มากขึ้น ในเวลาที่น้อยลง และสามารถจดจำได้นานขึ้น ซึ่งเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นเกิดจากการที่ทุกส่วนของสมอง รวมไปถึงจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกนั้นเชื่อมต่อกัน เป็นผลให้วิธีการเรียนรู้และวิธีการเก็บรักษาความรู้ทุกวิธีถูกนำมาใช้พร้อมๆ กันอย่างเต็มที่เท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้การเรียนรู้ให้

เร็วขึ้นยังพิสูจน์ให้เห็นถึงประสิทธิผลของการสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้อีกด้วย

องค์ประกอบที่จะเป็นตัวเร่งความเร็วในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่สุดนั้นได้แก่

- วิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้ความทรงจำและเรียกความจำกลับคืนมาได้ดีขึ้น
- คนตรีจะช่วยเชื่อมโยงสมองส่วนต่างๆ ทั้งหมดเข้าด้วยกัน
- อุปมาอุปไมยและเรื่องเล่าจะทำให้เกิดแนวคิดและเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้
- อุปกรณ์ประกอบ และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ สำหรับสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีคุณค่ามากขึ้น
- แสง สี และการจัดสถานที่ที่ก่อให้เกิดสภาวะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย
- การทำแผนภูมิความคิด หรือกราฟข้อมูล สำหรับช่วยในการเรียนรู้ การเรียกความจำ การสร้างแนวคิด และการวางแผน

องค์ประกอบที่จะช่วยเร่งความเร็ว ในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเหล่านี้จะมีประสิทธิผลอย่างมาก สำหรับการนำไปใช้กับคนที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงควรมีทางเลือกหลายๆ อย่าง ดังที่ Gill และ Meier (1989) ได้กำหนดหลักการเบื้องต้นสำหรับการเพิ่มคุณค่าของสภาพแวดล้อมที่จะมีส่วนช่วยเร่งในการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- การจัดสภาพแวดล้อมให้ดูเป็นธรรมชาติ สดใส มีชีวิตชีวา และสบายๆ เป็นกันเอง
- ช่วยขจัดหรือลดความกลัว ความเครียด และอุปสรรคในการเรียนรู้ต่างๆ ให้กับคนในองค์การ
- จัดให้ผู้เรียนได้เรียนตามความต้องการ ตามความเร็วและตามลักษณะการเรียนรู้ของพวกเขา
- จัดให้มีวัสดุประกอบการเรียนรู้ทั้งที่เป็นรูปภาพ และเป็นข้อความ
- จัดรูปแบบการเรียนรู้ ให้เป็นความพยายามที่ทุกคนมีส่วนร่วมเท่าๆ กัน

8.2.3 แผนการพัฒนาตนเอง

บุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มีอะไรรับประกันว่า บริษัทจะจ้างเขาทำงานตลอดชีวิต แต่บริษัทเป็นคนที่ช่วยให้เขาได้ทำงานไปตลอดชีวิต องค์การกับพนักงานจะทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาอาชีพในระยะยาวของพนักงาน องค์การควรตรงไปตรงมาและเปิดเผย

แผนการและทิศทางในอนาคตของบริษัท ให้พนักงานทราบมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่พนักงานจะได้สร้างโปรแกรมสำหรับพัฒนาตนเองที่จะทำให้พวกเขามีคุณค่าต่อบริษัท ถ้าบริษัทดำเนินการไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับทักษะความสนใจของพนักงาน พนักงานก็จะได้ไปทำงานร่วมกับองค์การอื่นที่ตรงกับสมรรถนะและความสามารถของตน

องค์การแห่งการเรียนรู้หลายแห่ง ได้พัฒนาชุดการสอนเพื่อการพัฒนาตนเองที่ดีมากให้กับพนักงานของตน

องค์การแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้น สนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกคนในองค์การจะมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเหมือนกัน และที่สำคัญนอกจากทักษะที่สัมพันธ์กับงานของตนเองแล้วพนักงานก็ควรจะเรียนรู้ทักษะอื่นๆในหน่วยงานของพวกเขาด้วย

การเรียนรู้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและเป็นส่วนประกอบที่จะขาดมิได้ของการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ การเรียนรู้ของบุคคลจะถูกถ่ายโอนไปเก็บยังฐานข้อมูลขององค์การเพื่อประโยชน์ต่อไปในอนาคต

1.8.2.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือของทีม (Group or Team Learning)

ทีมงานนับว่ามีความสำคัญต่อองค์การเพิ่มขึ้นทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional team) ที่กำลังทำโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ หรือกำลังแก้ปัญหาในสายการผลิตก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้มีหน้าที่เพิ่มเติมทักษะและความรู้ที่พวกเขาต้องการ ทั้งกระบวนการ คุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตลอดจนทักษะของการทำงานเป็นทีม

เมื่อองค์การต้องรับมือกับปัญหาอันซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทีมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การจำเป็นต้องมีทักษะในการเรียนรู้ เพื่อช่วยองค์การในการแก้ไขปัญหานั้นด้วย ทีมงานจะต้องสามารถคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นสมรรถนะขององค์การ การเรียนรู้ของทีมสามารถและควรเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการรวมตัวของกลุ่มคน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือเพื่อจัดการกับปัญหาระยะยาวขององค์การก็ตาม

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมองให้ออกว่า โดยพื้นฐานแล้วการเรียนรู้ของทีม นั้นต่างจากการฝึกอบรมให้แก่ทีม เพราะว่าทีมมีอะไรมากกว่าการแสวงหาทักษะของทีม กล่าวคือ การเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (self-managed learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งที่รับประกันว่า ทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการเติบโตทางสติปัญญาขององค์การในที่สุด

ทีมเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้ โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวม และสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์การ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอันลึกซึ้งของทีม

อาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วย ความสำเร็จของทีมอาจทำให้เกิดบรรยากาศ และมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะพยายามสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีม ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน การบริหารคุณภาพและทีมเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ ทีมงานเหล่านี้ต้องมีเวลาในการคิดพิจารณาและฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) พวกเขาจะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือในการฟื้นฟู และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การ องค์การไม่เพียงแต่ต้องสนับสนุนให้ทีมแก้ปัญหาเท่านั้นแต่ยังจะต้อง “สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจแบบที่ต่างไปจากเดิมโดยอาศัยกระบวนการในการเรียนรู้แบบรวมหมู่ อีกด้วย” (Redding, 1994)

การเรียนรู้ของทีม จะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนา กำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้แก่สมาชิกของทีม ในหลายๆ กลุ่มที่ไม่มีการเรียนรู้ นั้น ความคับข้องใจและพลังงานที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์จะเป็นลักษณะพื้นฐานของทีมที่ค่อนข้างไปกันคนละทาง แต่ละคนในทีมอาจขยันเป็นพิเศษแต่ความพยายามของพวกเขาที่ไม่ได้แปลงไปเป็นความพยายามของทีม ซึ่งตรงกันข้ามกับทีมที่ไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้เกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน และพลังของสมาชิกแต่ละคนก็จะประสานเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ Senge (1990a) ได้กล่าวไว้ว่า “เสียงที่ก้องกังวาลหรือการประสานพลังนั้น เหมือนกับลำแสงที่เกาะกันแน่นของแสงเลเซอร์ ไม่เหมือนลำแสงที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ”

ทีมเรียนรู้ที่จะดึงเอาศักยภาพทางความคิดของคนออกมา โดยอาศัยการกระทำที่มาจากความร่วมมือและประสานกัน ทีมที่ยอดเยี่ยมจะพัฒนาความไว้วางใจในการปฏิบัติงานขึ้นมา ซึ่งในบรรยากาศเช่นนี้ พนักงานทุกคนยังคงคำนึงถึงผู้อื่น และทำสิ่งต่างๆ ในลักษณะที่จะไปเสริมแรงกัน เหมือนอย่างทีมนักกีฬาเก่งๆ และวงออเคสตราเป็นอยู่และเรียนรู้ร่วมกัน

การเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1.8.2.2.1 ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ด้วยการให้ความเห็นอย่างชัดเจนร่วมกัน

1.8.2.2.2 ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่มนวัตกรรม และประสานงานกัน

1.8.2.2.3 ความสามารถในการกระตุ้น และสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีมอื่นๆ

การเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ทั้งในการคิดวิเคราะห์และการปฏิบัติที่จะรวดเร็วขึ้น ถ้าทีมนั้นได้รับรางวัลสูงใจในการมีส่วนร่วมของพวกเขา การเรียนรู้ของทีมในระดับสูงจะทำให้ทีมสามารถสื่อสารและทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีเอกภาพ นอกจากนี้แล้ว การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) ก็ยังเป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลที่สุดอีกด้วย (Marquardt, 1998)

1.8.2.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning)

การเรียนรู้ขององค์การต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและของทีมใน 2 ประการ คือ

หนึ่ง : การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้ และแบบแผนความคิดร่วมกันของคนในบริษัท

สอง : การเรียนรู้ขององค์การอาศัยประสบการณ์ และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์การที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่างๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้

แม้ว่าประเภทของการเรียนรู้ขององค์การ จะขึ้นอยู่กับบุคคลและทีมงานรวมถึงองค์การที่ต้องสัมพันธ์กัน แต่การเรียนรู้ขององค์การมีความหมายมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของบุคคลกับทีม เพราะกระบวนการของการเรียนรู้ขององค์การได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ อย่างกว้างขวางทั้งด้านสังคม การเมือง และด้านโครงสร้าง โดยจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ (Argyis, 1999)

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและของทีมกับการเรียนรู้ขององค์การ เช่น กีฬาที่เล่นเป็นทีมหรือวงออเคสตรา ที่เราไม่อาจบอกได้ว่าชัยชนะของทีมฟุตบอลนั้นเป็นผลงานของนักฟุตบอลคนใดคนหนึ่ง หรือจากความรู้หรือทักษะของนักกีฬาทุกคนแต่ในความเป็นจริงนั้น ชัยชนะที่เกิดขึ้นเป็นผลจากความรู้และฝีมือของคนทั้งองค์การที่ทำงานประสานสอดคล้องกัน

1.8.3 ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภทได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้บุคคล ทีม หรือองค์การ อาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภท ไปพร้อมๆ กันได้

1.8.3.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning)

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

การเรียนรู้เชิงปรับตัวอาจเป็นทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว หรือแบบวงคู่ การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้ง หรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่ และการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์การ รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์การและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น (Argyris, 1987) ส่วน Schein (1992) กล่าวว่า “บุคคลและองค์การส่วนใหญ่ไม่เต็มใจเข้าสู่การเรียนรู้แบบวงคู่ ก็เพราะว่ามันจะเปิดเผยข้อต่างๆ อีกทั้งยังสะท้อนถึงความสงสัยต่อข้อมูลตาม บรรทัดฐาน โครงสร้าง รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นอยู่อีกด้วย”

1.8.3.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ เกิดขึ้นเมื่อองค์การแห่งการเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับที่ค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ Royal Dutch Shell ถือว่าการเรียนรู้และความสำเร็จระดับโลกของบริษัทมาจากวิธี “การวางแผนที่เป็นเหมือนการเรียนรู้” การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ทำให้บริษัทสามารถเตรียมรับมือกับราคาน้ำมันที่ร่วงลง

อย่างรุนแรงได้ และเมื่อเกิดภาวะที่น้ำมันตกต่ำ Shell คือ บริษัทน้ำมันเพียงรายเดียวที่มีทักษะและทรัพยากรที่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วลงมือปฏิบัติ

ในการเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้ปรับตัว กับการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ นั้น ที่แน่ คือแบบแรกจะเป็นรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้ในแบบหลังจะเป็นการเรียนรู้แบบเสริมสร้าง และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะทำให้องค์กรมีพลาณภาพอย่างยิ่ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรเริ่มต้นที่มีการมีปฏิริยาต่อเหตุการณ์ต่างๆ แต่องค์กรในเชิงรุกจะรับผิดชอบให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเหตุการณ์นั้นๆ ต่อไปในพื้นที่

1.8.3.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริงๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยุงยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรมากขึ้น จนบริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี หากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้เชิงปฏิบัตินั้นเป็นทั้งกระบวนการเชิงพลวัต และเป็น โปรแกรมที่ทรงพลาณภาพ ในแง่ของกระบวนการนั้นจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่เน้นสิ่งที่พวกเขาถนัดเรียนรู้ กับวิธีที่ความรู้ใหม่ของพวกเขาจะให้ประโยชน์กับคนแต่ละคนและแก่องค์กรโดยรวม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำให้คนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถประเมินและแก้ไขปัญหายากๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี โดยเป็นการนำเอาการสร้างและการตั้งคำถามใหม่ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่และการพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งระหว่างและหลังการแก้ไขปัญหาารวมเข้าด้วยกัน (Marquardt,1998)

ส่วน โปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัตินั้นจะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแต่ก็เป็นอิสระต่อกัน โดยความเข้มแข็งและความสำเร็จของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับว่า เราใช้และเสริมแรงให้กับองค์ประกอบเหล่านี้ได้ดีแค่ไหน สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละอย่างนั้นมีดังนี้

1.8.3.3.1 ความท้าทายหรือปัญหาสำหรับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะเกิดกับสิ่งที่เป็นปัญหา โครงการ ความท้าทาย หรืองานใดๆ ปัญหาที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติควรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทีมงานได้เรียนรู้และรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เหตุที่การเลือกปัญหามีความสำคัญถึงเพียงนี้ เพราะมีความเชื่อกันว่า เราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อเราได้ลงมือปฏิบัติ ได้พิจารณาไตร่ตรองหรือเรียนรู้จากการกระทำของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการกระทำนั้นเกี่ยวข้องกับเรา และมีความหมายลึกซึ้งควรค่าแก่การใส่ใจของเรา นอกจากนี้ปัญหายังทำให้เรามีโอกาสในการทดสอบความรู้ที่เราสั่งสมมาอีกด้วย

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติอาจมุ่งไปสู่ประเด็นใดๆ ก็ได้ เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลาออกของพนักงาน การจัดระบบแผนกใหม่ การยกเลิกสายการผลิต การปรับปรุงระบบข้อมูลและการลดงานเอกสารลง สมรรถนะและพฤติกรรม เป็นต้น

1.8.3.3.2 กลุ่มหรือทีมเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

แก่นแท้ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติก็คือ กลุ่มที่ลงมือเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่ประกอบด้วยจำนวนสมาชิก 4-8 คน เหตุที่ต้องเป็นจำนวนนี้ก็เนื่องมาจากการวิจัยพบว่า ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีน้อยกว่า 4 คน ก็จะไม่มีความหลากหลาย ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์และพลวัติในการทำทามากพอ แต่ถ้ามีมากกว่า 8 คน ก็จะมีความซับซ้อนมากเกินไป และไม่มีเวลาให้สมาชิกทุกคนพูดแสดงความคิดเห็นได้มากพอ นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มควรประกอบด้วยคนที่มาจากสายงานหรือแผนกต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าปัญหาที่จะแก้เป็นประเภทไหน และในบางสถานการณ์กลุ่มก็อาจจะประกอบด้วยบุคคลจากองค์กรหรืออาชีพอื่นๆ เช่น จากซัพพลายเออร์หรือลูกค้าของบริษัทก็ได้

กลุ่มเรียนรู้นี้ควรเป็นกลุ่มที่ผู้มีอำนาจสั่งการร่วมเป็นสมาชิกด้วย เพื่อสนับสนุนการนำข้อเสนอแนะของกลุ่มไปปฏิบัติ และควรเป็นคนที่ใส่ใจกับปัญหาและรู้ปัญหานั้นพอสมควร (Revans, 1983)

1.8.3.3.3 ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การสอนแนะโดยผู้ฝึกสอน จะช่วยให้กลุ่มชะลอความเร็วในกระบวนการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้มีเวลาสำหรับการพิจารณาที่มากขึ้น ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ อาจเป็นสมาชิกของกลุ่มที่คุ้นเคยกับปัญหาที่กำลังถกเถียงกันอยู่ หรืออาจเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของปัญหาขององค์กรเลย แต่มีทักษะด้านการอำนวยความสะดวกต่างๆ ก็ได้

ผู้ฝึกสอนจะชี้แนะให้สมาชิกได้พิจารณาไตร่ตรอง กับสิ่งที่พวกเขากำลังเรียนรู้และสิ่งที่พวกเขากำลังใช้แก้ปัญหา จะช่วยให้สมาชิกได้พิจารณาถึงวิธีการฟัง การตีกรอบของปัญหา รูปแบบของการให้ข้อมูลป้อนกลับ วิธีวางแผนและวิธีทำงาน รวมถึงพิจารณาสมมติฐานที่อาจเป็นตัวล่อหลอมความเชื่อ และการกระทำ นอกจากนี้ผู้ฝึกสอนก็อาจกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งความสนใจไปที่ผลสัมฤทธิ์ตลอดจนข้ออุปสรรค และกระบวนการที่กำลังใช้ รวมไปถึงถึงนัยสำคัญของกระบวนการเหล่านี้ด้วย

สมาชิกกลุ่มอาจได้ทักษะสำคัญๆ จากการเรียนรู้ขององค์การในเชิงปฏิบัติ ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วยวิธีคิดและพิจารณาองค์การในแบบที่แตกต่างไปจากเดิมทำให้เกิดการเน้นไปยังปัญหาที่ไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ดีขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เกิดความสามารถในการพิจารณาไตร่ตรองอย่างเอาใจจริงเอาใจเกี่ยวกับสมมติฐานต่างๆ รวมถึงกำหนดกรอบของการริเริ่มอย่างสร้างสรรค์และมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งทักษะของทีมงานอันเกิดขึ้นจากพฤติกรรม และการทำงานในการแก้ปัญหาบนานาประการ

1.8.3.3.4 การตั้งคำถามด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้ง และการฟังอย่างไตร่ตรอง (Insightful Questioning and Reflective Listening)

ด้วยการเน้นความสนใจไปยังคำถามที่ถูกต้อง มากกว่าที่จะเป็นคำตอบที่ถูกต้อง เป็นผลให้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเน้นในสิ่งที่เรายังไม่รู้พอๆ กับสิ่งที่เรารู้แล้ว ทั้งนี้ด้วยการตั้งคำถามเพื่อกำหนดข้อปัญหาให้กระจ่างชัด จากนั้นก็วิเคราะห์และกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ แล้วจึงลงมือปฏิบัติ

กรรมวิธีในการตั้งคำถาม จะทำให้กลุ่มมีส่วนร่วมและลดการต่อต้านลง การตั้งคำถามที่เหมาะสมในเวลาที่เกิดความไม่แน่ใจ และไม่มีใครรู้ว่าทำอะไรต่อไป จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การตั้งคำถามด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้งก็ยิ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่างๆ มากมายตามมา เช่น การทำทนายข้อสมมติฐานสำคัญๆ ของเรา การเปิดประตูไปสู่การเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ เกิดการพัฒนาทักษะในการฟัง การใส่ใจ และการไว้วางใจกันมากขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ การเอื้ออำนาจให้กับสมาชิกทุกคน การพัฒนารูปแบบความคิดใหม่ๆ รวมทั้งเกิดดุลยพินิจและความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองที่ลึกซึ้ง ไปจนถึงการลงมือปฏิบัติที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

โปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ จะทำให้เรามีเวลาและโอกาสที่จะถอยกลับไปพิจารณาไตร่ตรอง เปิดโอกาสให้เกิดอิสระทางความคิดและพัฒนามุมมองร่วมกันขึ้นมา การวิเคราะห์ไตร่ตรองทำให้เกิดความสนับสนุนซึ่งกันและกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนจะฟังอย่างตั้งใจเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และผลการวินิจฉัยของสมาชิกคนอื่นๆ นอกจากนี้ กระบวนการ การตั้งคำถามและการวิเคราะห์ไตร่ตรองยังกระตุ้นให้สมาชิกว่าสมาชิกคนอื่นๆ เป็นเสมือนทรัพยากรในการเรียนรู้ด้วย

1.8.3.3.5 การลงมือปฏิบัติ

การเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดขึ้นหากปราศจากการปฏิบัติ เพราะเราจะวัดความมีประสิทธิภาพของความคิดเห็นของแผนการต่างๆ ได้ก็ต่อเมื่อมีการนำเอาความคิดเห็นนั้นไปดำเนินการแล้วเท่านั้น การปฏิบัติจะทำให้เราพิสูจน์ได้ว่าความคิดเห็นนั้นไปดำเนินการแล้วเท่านั้น การปฏิบัติจะทำให้เราพิสูจน์ได้ว่าความคิดเห็นนั้นนำไปใช้งานจริงอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ หรือว่ามองข้ามประเด็นปัญหาอะไรไปบ้างหรือไม่ จะมีปัญหาอะไรติดตามมา ควรจะปรับเปลี่ยนอะไรต่อไปในอนาคต และจะนำเอาความคิดเห็นเหล่านี้ไปใช้กับส่วนอื่นๆ ขององค์การ รวมทั้งการดำเนินชีวิตด้านอื่นๆ ของผู้เรียนรู้ได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้เอง สมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจึงต้องมีอำนาจพอที่จะนำเอาความคิดของตนไปปฏิบัติ หรือไม่ก็ควรได้รับการรับรองว่า จะมีการนำเอาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมมีเหตุมีผลไปดำเนินการต่อไป

การปฏิบัติถือว่าเป็นการทวิการเรียนรู้ด้วยการเป็นพื้นฐานของการพิจารณาไตร่ตรอง และการเรียนรู้ที่มีคุณค่าที่สุดของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เรียนได้ “พิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการวางแผน” (Dixon, 1998, : 46)

1.8.3.3.6 การผูกมัดตนเองกับการเรียนรู้ (Commitment to Learning)

การแก้ปัญหาขององค์การ เป็นเรื่องของการกระทำให้เกิดผลอย่างปัจจุบันทันด่วน แต่ที่สำคัญยิ่งกว่าคือผลประโยชน์ระยะยาวที่สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ และนำความรู้ใหม่ๆ นั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์การ ดังที่ Dilworth (1998) ได้กล่าวไว้ว่า “ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะให้คุณค่าในเชิงกลยุทธ์มากกว่าประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด”

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ จะเน้นความสำคัญในระดับเท่าๆ กัน ระหว่างการกระทำใดๆ ให้เป็นผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคคลแต่ละคน รวมถึงองค์การด้วยเช่นกัน กระบวนการในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ก็ด้วยหลักการที่สำคัญๆ แห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- เราจะเรียนรู้ได้มากขึ้นก็ต่อเมื่อเรามีเวลาและโอกาสมากพอ เมื่อเรารู้ถึงความเร่งด่วนที่มีอยู่ เมื่อเรามองออกว่าผลลัพธ์จะเป็นอะไร เมื่อเราสามารถรับความเสี่ยง เมื่อคามทุ่มเทของเราได้รับกระกระตุ้น
- การเรียนรู้เชิงวิพากษ์ (critical learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราสามารถแสดงความสงสัยต่อข้อสมมุติที่เป็นพื้นฐานของการกระทำได้
- การเรียนรู้จะเข้มข้นขึ้น ถ้าเราได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องแม่นยำจากผู้อื่น ถ้าเราได้สังเกตผลของการแก้ปัญหา และได้พิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำของเรา
- การเรียนรู้เชิงปฏิบัติจะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อผู้เรียนได้ตรวจสอบระบบขององค์การในภาพรวมทุกแง่มุม
- ด้วยกันร่วมกันดำเนินการกับประเด็นที่เกิดขึ้นจริงในองค์การย่อยเป็นผลให้กลุ่มสามารถก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ การสังเคราะห์และการประเมิน ได้เป็นอย่างดี
- การเรียนรู้เชิงปฏิบัติต้องอาศัยวงจรของการเรียนรู้ทั้งหมด อันประกอบด้วยการเรียนรู้ การสร้างความรู้โดยอาศัยประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม การสังเกตและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์นั้น การสร้างข้อสรุปโดยทั่วไป/การอนุกรม (generalization) จากประสบการณ์ การทดสอบนัยสำคัญของข้อสรุปโดยทั่วไปที่มีอยู่ ภายใต้ประสบการณ์ใหม่ จากนั้นเริ่มกระบวนการดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง

1.9 วินัย 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปแบบของการปฏิบัติ (Practice) แก่ บุคคลทีม และ องค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยนิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำไปปฏิบัติ เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ๆ การกำหนดนโยบายหรือการจัดโครงสร้างจากการฝึกฝนวินัยเหล่านี้

แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines)

ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขา วิชาการ ที่เรียกว่า แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The five disciplines) ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal Mastery)

ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ ความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายเพิ่มความสามารถในการรับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาละเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การบรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกเลือกสรรไว้ สมาชิกในองค์การมีกรอบของ Personal Mastery สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. ความมีสติ (Mental Model)

แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ ภาวะทางจิต ทักษะคติ การมองโลกตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจะแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมอง โลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ที่ไม่ผันแปร เรรวนหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิด

การยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การที่จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและการพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5. ระบบการคิดของคนในองค์การ (Systems Thinking)

เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เป็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเป็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See wholes instead of part, See the forest and the trees)

1.10 ประโยชน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Skyrme (2006) องค์การแห่งความรู้จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ ดังนี้

1.10.1 หลีกเลียงความผิดพลาดราคาแพง เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์การหรือองค์การอื่นมาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้ อันเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจได้

1.10.2 รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และความสามารถ ถ้าองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้แล้ว การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาไว้ โดยองค์กรจะต้องสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้

1.10.3 แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of best practices) การจัดการความรู้จะทำให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงกัน (benchmark) ให้กับองค์กรของตนเอง และนำแนวปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ให้องค์กรด้วย

1.10.4 ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยให้การระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น การประชุมทางไกล (video conference)

1.10.5 ทำให้วงจรการพัฒนาเร็วเร็วขึ้น โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ หากองค์กรมีการเก็บรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้องค์กรพัฒนาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง

1.10.6 ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าได้ดีขึ้น การจัดการความรู้จะช่วยทำให้มีการเก็บบันทึกปัญหาของลูกค้าที่มักเกิดขึ้นประจำ และมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด

1.10.7 จัดการกับธุรกิจใหม่ๆ ได้ดี ธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่องค์กรอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่สนับสนุนแต่การสร้าง การประมวลผล การแบ่งปัน ละการใช้ความรู้แล้วย่อมทำให้องค์กรสามารถจัดการกับธุรกิจใหม่ๆ ได้ดีภายในเวลาที่รวดเร็ว

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

2.1 ความหมายของความคิดเห็น

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 246-247) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความคิดเห็นเป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา ความคิด ประกอบ ถึงแม้ว่าจะไม่อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม” และอีกความเห็นหนึ่งก็คือ “ทัศนหรือประมาณการเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง”

ความคิดเห็น (Opinion) (Good 1973 :339) หมายถึง ความนึกคิดความรู้สึกประทับใจ ความเชื่อ การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

Engle และ Snellgrove (อ้างถึงใน โสภา พิสมัย 2543 : 9) ได้ให้ความหมาย ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกทัศนคติที่ออกมาเป็นคำพูด เป็นการสรุปหรือการลงความคิดเห็น โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่

Kolasa (อ้างถึงใน โสภา พิสมัย 2543 : 9) ได้ให้ความหมายว่า ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะแสดงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือเป็นการแสดงออกถึงการลงความเห็นของบุคคลหนึ่งในข้อเท็จจริง

สุภภรณ์ ระงับพิศม์ (2543 : 17) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นคือ การแสดงออกของแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้แก่ บุคคลสิ่งของหรือสถานการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ และอื่นๆ หรือเป็นการประเมินค่าการสรุปเพื่อลงความเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

โสภา พิสมัย (2543 : 12) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกในการลงความเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่บุคคลเห็นว่าถูกต้อง โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ การเรียนรู้ มาแสดงออกตามความรู้สึก ความคิดเห็น ความเชื่อ ทัศนคติของบุคคลนั้น ในรูปของภาษาพูดหรือภาษาเขียนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นจริง

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

Foster (อ้างในนุชนันท์ เกตุแก้ว 2547 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ (Experience) ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคลหรือหมู่คณะ เรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์ ความคิดเห็น คู่ขนาน ถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านจากหนังสือ โดยไม่พบเห็นจากของจริงถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. ระบบค่านิยมและการตัดสินค่านิยม (Value System and Judgement) เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน แต่ละคนจึงมีความคิดเห็นต่างสิ่งที่เกี่ยวข้องกันแตกต่างกัน

โสภา พิศมัย (2543 : 14-15) ได้สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลไว้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่

1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย คือ เพศ อวัยวะ ความครบถ้วนสมบูรณ์ และอวัยวะต่างๆ และคุณภาพของสมอง

1.2 ระดับการศึกษา การศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและการศึกษาทำให้บุคคลที่มีความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น และคนที่มีความรู้มากมักมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติของแต่ละบุคคลต่อเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้จากบุคคลในสังคมหรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทำให้มีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็น

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคล เป็นการได้รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้นเกิดคสามคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่มี

จากแนวคิดดังกล่าวผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกตามความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ทศนคติของบุคคลนั้นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน ลักษณะท่าทางในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล ละสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นได้รับมาเป็นเครื่องพิจารณา และประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออกมา และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

3. ข้อมูล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) นับเป็นบริษัทแรกของประเทศที่ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ (Convenient Store) ซึ่งเปิดตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีการเติบโตและขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 10 ปี ทำให้เป็นบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชีย

ร้านสะดวกซื้อ เซเว่น อีเลฟเว่น (7-Eleven) เป็นแฟรนไชส์ของร้านสะดวกซื้อ จำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุดที่มีสาขาทั่วโลกมากที่สุด ชื่อและระบบแฟรนไชส์ "7-Eleven" นี้ เป็นลิขสิทธิ์ของ บริษัท เซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น สหรัฐอเมริกา โดยชื่อของ 7-11 สื่อถึงเวลาที่เปิดให้บริการทุกวันตั้งแต่ 07.00 - 23.00 น. เซเว่น อีเลฟเว่น ถือกำเนิดขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2470 โดย บริษัท เซาท์แลนด์ ไรซ์ จำกัด (เซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น) เริ่มต้นกิจการผลิต และจัดจำหน่ายน้ำแข็ง ที่เมืองดัลลัส มลรัฐเทกซัส สหรัฐอเมริกา ในปีเดียวกัน ทางบริษัทฯ ได้นำสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ มาจำหน่าย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า จึงเปลี่ยนชื่อเป็น *Tote'm Store* ต่อมาในปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้ง เป็น *เซเว่น-อีเลฟเว่น (7-Eleven)* เพื่อรองรับการขยายกิจการนี้ ซึ่งในระยะแรก เปิดให้บริการ ตั้งแต่เวลา 07.00-23.00 น. ของทุกวัน อันเป็นที่มาของชื่อ เซเว่น อีเลฟเว่น นั่นเอง

ในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1980 บริษัทเริ่มประสบปัญหาทางการเงิน และได้รับความช่วยเหลือจากอีโต-โยคะ โคซึ่งเป็นผู้ซื้อแฟรนไชส์รายใหญ่ที่สุด บริษัทญี่ปุ่นมีอำนาจควบคุมบริษัท ในปี พ.ศ. 2534 ในปี พ.ศ. 2548 อีโต-โยคะ โคก่อตั้งบริษัทเซเว่น แอนด์ ไอ โฮลดิ้งส์และเซเว่น อีเลฟเว่นก็กลายเป็นบริษัทลูกของเซเว่น แอนด์ ไอ โฮลดิ้งส์ตั้งแต่นั้นมา

สำหรับในประเทศไทย แฟรนไชส์ เซเว่น อีเลฟเว่น บริหารโดย บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ บมจ.ซีพี ออลล์ (เดิมคือ บมจ. ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น) บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยได้ลงนามในสัญญา ข้อสิทธิการประกอบกิจการ จากเจ้าของลิขสิทธิ์ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2531

เซเว่น อีเลฟเว่น สาขาแรกในประเทศไทย คือ สาขานนพัฒนาพงษ์ ตั้งอยู่บริเวณหัวมุมถนนพัฒนาพงษ์ เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2532 ปัจจุบันมีจำนวนสาขาประมาณ 4,617 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2551) เฉพาะในกรุงเทพมหานคร มีมากกว่า 1,500 สาขา ซึ่งถือว่ามากเป็นอันดับ 4 รองจากญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และได้หวั่น ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังถือเป็นร้านค้าปลีกที่มีเครือข่ายมากที่สุด โดยมียอดขายเฉลี่ย 65,019 บาท ต่อวัน ต่อสาขา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรให้มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะงานในการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดพัฒนาแบบแยกส่วน และพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่นการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

นันทพร โชติनुชิต (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมงานข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสอยู่อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับกลาง

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์การศึกษาได้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ การปรับปรุงกระบวนการ

ทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้ เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรเพื่อการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจอยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต เพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรเพื่อการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโยการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงและระดับปานกลาง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งสายการทำงาน ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในด้านองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันด้วย และศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ร้อยตำรวจตรี (หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า การรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง คุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้เรื่องศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท XYZ จำกัด มีระดับความคิดเห็นและมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูง โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก สำหรับลักษณะส่วนบุคคลพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่

แตกต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัทที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันด้วย

อภันตรี รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการรับรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะส่วนบุคคลจําแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวคือกลุ่มที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ในเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากร ได้แก่ พนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 190 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามทศนะของเครืงซีและมอร์แกนได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 127 คน และมีการดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับพนักงานและผู้บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด จำนวน 127 คน ซึ่งได้จากขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 สร้างแบบสอบถามสำหรับพนักงานและผู้บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

สายงานการตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามแบบผู้ตอบเลือกเพียงข้อเดียว มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด แบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามให้แสดงความเห็นว่าองค์การมีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ใช้แบบสเกลอัตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

- | | |
|---|----------------------|
| 5 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | เห็นด้วย |
| 3 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Validity)

3.1.1 โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นคว่ำอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามแต่ละหัวข้อว่าเนื้อหาครอบคลุมและถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ หลังจากนั้นดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

3.1.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องและความเหมาะสมของการใช้ภาษา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Objective Congruence : IOC) แล้วเลือกคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แล้วปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.67 ถึง 1.00

3.2 การหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามทั้งหมดไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 ราย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach Alpha จากโปรแกรม SPSS ได้ค่าสัมประสิทธิ์ คือ .985 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ถือว่าคำถามเหล่านั้นน่าเชื่อถือดี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลความรู้ต่างๆ ทางด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามพนักงานและผู้บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด จำนวน 127 คน และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้อำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ SPSS ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง

5.3 ผู้ทำการศึกษาคำเนิการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ t-test และ ANOVA (F-test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตารางหาค่าร้อยละ และตารางแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการหาข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test และ ANOVA (F-test) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science / Personal Plus โดยกำหนดค่าดังนี้

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

ทั้งนี้การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และการจัดลำดับจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตมาจัดช่วงคะแนน กำหนดให้อัตราภาคชั้นเท่ากัน คือ 0.8 แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรายภาคชั้น} &= (\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้นที่ต้องแบ่ง} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

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

5.4 สถิติที่ใช้ในการศึกษา เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้แก่

- 5.4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)
- 5.4.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 5.4.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 5.4.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธีทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

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

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สายงานการตลาด ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (127 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	42	33.1
หญิง	85	66.9
2. อายุ		
21-30 ปี	76	59.8
31-40 ปี	46	36.2
41-50 ปี	3	2.4
50 ปีขึ้นไป	2	1.6
3. ระดับการศึกษา		
ปวส./อนุปริญญา	4	3.1
ปริญญาตรี	84	66.1
ปริญญาโท	36	28.3
อื่นๆ ระบุ (ปวช.)	3	2.4
4. อายุการทำงาน		
ไม่ถึง 1 ปี	19	15.0
ตั้งแต่ 1 ปี – แต่ไม่เกิน 5 ปี	69	54.3
มากกว่า 5 – แต่ไม่เกิน 10 ปี	26	20.5
10 ปี ขึ้นไป	13	10.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล (100.00)	จำนวน (127 คน)	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่ง		
พนักงาน	82	64.6
เจ้าหน้าที่อาวุโส หรือเทียบเท่า	30	23.6
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	8	6.3
ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า	7	5.5

จากตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 66.9) อายุ 21-30 ปี (ร้อยละ 59.8) มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 66.1) อายุการทำงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี (ร้อยละ 54.3) และมีระดับตำแหน่งพนักงาน (ร้อยละ 64.0)

**ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นของพนักงานที่
มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด
(มหาชน)**

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน เจ้าหน้าที่อาวุโส หรือเทียบเท่า
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
สายงานการตลาด ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด
(มหาชน) สายงานการตลาด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการเรียนรู้
ของสมาชิกในองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
6. หน่วยงานของท่านมีการ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใน หน่วยงานมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในด้าน วิชาชีพ	4.00	.811	มาก
7. หน่วยงานของท่านมีการ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานในหน้าที่ตนเองได้ เป็นอย่างดี	4.01	.712	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์การแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
8. หน่วยงานของท่านจัดให้มี การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือ วิธีอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.88	.747	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีกระบวนการ ประเมินผลการเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.71	.765	มาก
10. หน่วยงานของท่านมีการ ปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.72	.650	มาก
11. หน่วยงานของท่านจัดให้มี แหล่งของข้อมูลการเรียนรู้ให้กับ บุคลากรได้ใช้ตามความจำเป็น และมีความเหมาะสม	3.85	.720	มาก
12. หน่วยงานของท่านจัดให้มี บรรยากาศที่ดีและส่งเสริมให้ บุคลากรภายในหน่วยงานได้ พัฒนาศักยภาพของตนเองได้ อย่างเต็มความสามารถ และต่อเนื่อง	3.77	.837	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
13.หน่วยงานของท่านมีกระบวนการ การให้บุคลากรได้เรียนรู้จาก หน่วยงานอื่นๆ ภายในเพื่อนำมา พัฒนาหน่วยงานของตนเอง	3.53	.753	มาก
14. หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความ สามารถและความชำนาญเพิ่มมากขึ้น	3.74	.683	มาก
15.บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จาก การอ่านเอกสาร หนังสือ วารสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มาปรับ ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.81	.720	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกหัวข้อ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านความมีสติ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
16. บุคลากรในบริษัทมีความ เข้าใจสถานะการเปลี่ยนแปลง ของบริษัทในปัจจุบัน ได้เป็นอย่างดี	3.92	.685	มาก
17. บุคลากรในบริษัทสามารถ ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม	3.90	.635	มาก
18. บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของ งานต่างๆ ภายในบริษัท ได้เป็นอย่างดี	3.79	.727	มาก
19. บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผลของสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี-	3.81	.555	มาก
20. บุคลากรมีความรับผิดชอบงาน ในหน้าที่ของตนเอง ได้เป็นอย่างดี	4.04	.615	มาก
21. บุคลากรมีความเข้าใจในงานที่ ตนเองรับผิดชอบ ได้เป็นอย่างดี	4.10	.575	มาก
22. บุคลากรมีความสำนึกในงานที่ ตนเองรับผิดชอบ ได้เป็นอย่างดี-	4.04	.664	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
23. บุคลากรในบริษัทมีความ ตระหนักถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.13	.646	มาก
24. บุคลากรมีความตั้งมั่นในงาน ทั้งของตนเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.00	.617	มาก
25. บุคลากรมีความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	3.96	.629	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านความมีสติ อยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกหัวข้อ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
26. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัทร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์	3.37	.861	ปานกลาง
27. ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท	3.14	.940	ปานกลาง
28. ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบริษัท	3.13	.986	ปานกลาง
29. ผู้บริหารของบริษัทส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาการจัดการของบริษัทเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ นโยบายของบริษัท	3.66	.855	มาก
30. ผู้บริหารของบริษัทแสดงและแจ้งทิศทางการทำงานและความคาดหวังที่บริษัทต้องการให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	4.07	.812	มาก
31. ผู้บริหารของบริษัทส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อบริษัทและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบริษัทอย่างต่อเนื่อง	4.01	.786	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์การแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
31. ผู้บริหารของบริษัทส่งเสริม ให้บุคลากรมีความผูกพันต่อบริษัท และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา บริษัทอย่างต่อเนื่อง	4.01	.786	มาก
32. บุคลากรรับรู้และเข้าใจภาพ รวมของบริษัทที่มุ่งหวังจะให้ เป็นในอนาคต	3.96	.755	มาก
33. ผู้บริหารของบริษัทจัดให้มีระบบ บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบริษัท	3.53	.817	มาก
34. ผู้บริหารหน่วยงานร่วมกับ บุคลากรในการวางแผนการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.65	.800	มาก
35. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการร่วมกันแก้ไขปัญหา	3.66	.799	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ อยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางในหัวข้อผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัทร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบริษัท ส่วนในหัวข้ออื่นอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
36. หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลให้บุคลากรได้รับรู้ และ เข้าใจ สามารถนำมาใช้ร่วมกันเป็นทีมได้-	3.92	.736	มาก
37. หน่วยงานของท่านจัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.77	.805	มาก
38. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานภายในบริษัท	3.88	.841	มาก
39. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้มีการประสานงานความร่วมมือระหว่างทีมงานภายในบริษัท	3.92	.798	มาก
40. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีมงานในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ	3.89	.805	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
41. หน่วยงานของท่านส่งเสริม ให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.86	.810	มาก
42. หน่วยงานของท่านมีการทำงาน ร่วมกันระหว่างสำนัก เพื่อทำให้เกิด การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน-	3.81	.780	มาก
43. ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มี ส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เปิดให้ทุกคนได้มีการเรียนรู้ทุกระดับ	3.69	.821	มาก
44. ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ ร่วมมือกันทำงานตามจุดมุ่งหมาย ร่วมกันมากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน	3.60	.788	มาก
45. ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มี ความตั้งใจในการปฏิบัติงานและ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	3.87	.689	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกหัวข้อ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ด้านระบบการคิดของคนในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
46. ท่านเห็นว่าบุคลากรปฏิบัติ งานในแต่ละแผนงานอย่างชัดเจน	3.61	.797	มาก
47. ท่านเห็นว่าบุคลากรมีความคิด และมีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงมาประกอบพร้อม กำหนดทางเลือกอย่างชัดเจน	3.78	.685	มาก
48. ท่านเห็นว่าบุคลากรมี กระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์	3.70	.735	มาก
49. ท่านเห็นว่าบุคลากรมีความ สามารถในการคิดและวิเคราะห์ เหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล	3.69	.684	มาก
50. บุคลากรในบริษัทมีการสร้าง ความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.67	.733	มาก
51. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ พนักงานมีการทำงานอย่าง มุ่งมั่นและเกิดผลสำเร็จต่อองค์กร	3.84	.749	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเห็น	\bar{X}	S.D	ระดับ
52. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่า พนักงานจะสามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.90	.706	มาก
53. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ พนักงานพิจารณาปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง	3.74	.768	มาก
54. ผู้บริหารสามารถชักนำให้ บุคลากรไปสู่เป้าหมายได้	3.82	.797	มาก
55. ผู้บริหารมีการปรับปรุงและ พัฒนางานต่างๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอๆ	3.81	.790	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขางานการตลาด ด้านระบบการคิดของคนในองค์กร อยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกหัวข้อ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด

องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.80	0.546	มาก
2. ความมีสติ	3.97	.462	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	3.62	0.659	มาก
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.82	0.606	มาก
5. ระบบการคิดของคนในองค์กร	3.76	.579	มาก
รวม	3.79	.493	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด อยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกด้าน

ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม
ลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับ เพศ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้						
องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศชาย (N=42)		เพศหญิง (N=85)		t	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. การเรียนรู้ของสมาชิก ในองค์การ	3.67	.64	3.86	.48	-1.69	.095
2. ความมีสติ	3.83	.51	4.04	.41	-2.37*	.019
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของคนในองค์การ	3.50	.77	3.68	.59	-1.45	.149
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.78	.71	3.84	.54	-0.54	.587
5. ระบบความคิดเห็นของ คนในองค์การ	3.73	.63	3.77	.55	-0.415	.679
รวม	3.70	.604	3.84	0.425	-1.471	0.144

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่าเพศที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็น
ทางด้านความมีสติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ อายุ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเรียนรู้										
	องค์กรแห่งการเรียนรู้ 21-30 ปี (N=76)		31-40 ปี (N=46)		41-50 ปี (N=3)		50 ปีขึ้นไป(N=2)		F	Sig.
	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.			
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.79	.49	3.78	.63	4.00	.10	4.45	.21	1.08	.358
2. ความมีสติ	3.92	.43	4.03	.51	4.03	.40	4.00	.28	1.08	.359
3. การมีส่วนร่วมกันของคนในองค์กร	3.66	.64	3.51	.69	3.76	.49	4.10	.14	.93	.428
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.84	.60	3.76	.64	4.00	.17	4.35	.00	.73	.53
5. ระบบความคิดเห็นของคนในองค์กร	3.74	.61	3.77	.54	3.80	.17	4.10	.14	.26	.85
รวม	3.79	0.478	3.77	0.535	3.92	0.18	4.28	0.056	.72	0.539

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.10 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการศึกษา

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้										
องค์กรแห่งการเรียนรู้	ปวส. (N=4)		ปริญญาตรี (N=84)		ปริญญาโท (N=36)		อื่นๆ ปวช.(N=3)		F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.82	.41	3.78	.54	3.85	.57	3.76	.45	.11	.95
2. ความมีสติ	3.97	.28	3.97	.46	3.98	.49	3.76	.28	.21	.88
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	3.90	.18	3.68	.63	.34	.74	3.40	.26	1.24	.29
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.95	.37	3.89	.55	3.66	.72	3.80	.52	1.30	.27
5. ระบบความคิดเห็นของคนในองค์กร	3.87	.29	3.82	.53	3.59	.68	3.76	.05	1.42	.23
รวม	3.90	0.288	3.83	0.485	3.71	0.542	3.70	0.290	.59	.61

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ อายุการทำงาน

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้

	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ถึง 1 ปี (N=19)		ตั้งแต่ 1 ปีแต่ ไม่เกิน 5 ปี (N=69)		มากกว่า 5 ปีแต่ ไม่เกิน 10 ปี (N=26)		10 ปีขึ้นไป (N=13)		F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. การเรียนรู้ของ สมาชิกในองค์กร	3.82	.57	3.80	.55	3.82	.50	3.75	.57	.05	.98
2. ความมีสติ	4.00	.52	3.94	.46	4.00	.48	4.00	.33	.14	.93
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม กันของคนในองค์กร	3.49	.80	3.65	.62	3.58	.75	3.73	.42	.43	.72
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.70	.66	3.87	.59	3.71	.68	3.97	.32	.99	.40
5. ระบบความคิดเห็น ของคนในองค์กร	3.69	.78	3.76	.59	3.75	.51	3.86	.21	.23	.87
รวม	3.74	0.607	3.80	0.483	3.77	0.521	3.86	0.317	0.19	.90

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.12 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ระดับตำแหน่ง

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้									
	พนักงาน (N=82)		เจ้าหน้าที่อาวุโส หรือเทียบเท่า (N=30)		ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า (N=8)		ผู้จัดการทั่วไป หรือเทียบเท่า(N=7)		F	Sig.
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.67	.53	4.02	.52	3.85	.40	4.31	.39	5.64 *	.001
2. ความมีสติ	3.90	.42	4.13	.46	3.82	.55	4.30	.50	3.47 *	.018
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	3.58	.72	3.69	.49	3.51	.75	3.84	.28	.51	.673
4. การเรียนรู้เป็นทีม	3.77	.62	3.92	.53	3.60	.79	4.28	.22	2.18	0.93
5. ระบบความคิดเห็นของคนในองค์กร	3.70	.59	3.91	.53	3.57	.55	4.00	.38	1.65	.180
รวม	3.73	0.511	3.93	0.413	3.67	0.564	4.14	0.242	2.76	.045

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่าระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นทางการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และ ความมีสติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.13 และตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ของ
สมาชิกในองค์การ

ระดับตำแหน่ง	พนักงาน	เจ้าหน้าที่อาวุโส หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการทั่วไป หรือเทียบเท่า	
	\bar{X}	3.67	4.02	3.85	4.31
พนักงาน	3.67	-	0.34 *	0.17	0.63 *
เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า	4.02	-	-	-0.17	0.02
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	3.85	-	-	-	0.46
ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า	4.31	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานกับเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า และ พนักงานกับ
ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของ
สมาชิกในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ด้านความมีสติ

ระดับตำแหน่ง	พนักงาน	เจ้าหน้าที่อาวุโส หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการทั่วไป หรือเทียบเท่า	
	\bar{X} 3.90	4.13	3.82	4.30	
พนักงาน	3.90	-	0.231	-0.07	0.39 *
เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า	4.13	-	-	-0.39	0.16 *
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	3.82	-	-	-	0.47 *
ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า	4.30	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่าย มีความ
คิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความมีสติแตกต่างจากผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

1.1.3 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขาการตลาดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 190 คน ผู้ศึกษากำหนดขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยใช้ตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามทักษะของเคร์จซีและมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 127 คน และมีการดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

1.2.2 ขอบเขตด้านเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือน 1 มิถุนายน – 30 กันยายน พ.ศ. 2551

1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์การ

1.3.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุ การทำงานและระดับตำแหน่ง

1. เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าวิเคราะห์รายด้านพบว่าเพศที่ต่างกันจะมีผลต่อความคิดเห็นทางด้านความมีสติที่ต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. อายุการทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ระดับตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และ ความมีสติ ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการ Scheffe พบว่าด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ พบว่าพนักงานกับเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า และพนักงานกับผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การแตกต่างกัน ในด้านความมีสติพบว่าพบว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่าย มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความมีสติแตกต่างจากผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า

2. อภิปรายผล

2.1 การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า พนักงานของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบความคิดของคนในองค์การ ซึ่งโดยภาพรวมของการศึกษาสามารถสรุปผลทั้ง 5 ด้าน ได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ พบว่าพนักงานของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ มีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดให้มีแหล่งของข้อมูลการเรียนรู้ให้กับบุคลากร และส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มความรู้ความชำนาญของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกับผลงานวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขุมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์การเนื่องจากการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความร่วมมือร่วมใจกันใช้เวลาเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดจากการเรียนรู้เกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์การภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาจึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

2.1.2 ด้านความมีสติ พบว่าพนักงานของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจะแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ที่ไม่ผันแปร เรรวนหรือที่ถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ซึ่ง

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

2.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร พบว่าพนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีการสร้างความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของพนักงานในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของพนักงานทั้งองค์กร โดยที่พนักงานทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

2.1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าพนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของพนักงานในองค์กรในการแลกเปลี่ยนและการพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ร่วมกัน โดยมีการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับกลาง

2.1.5 ด้านระบบความคิดของคนในองค์กร พบว่าพนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานสามารถคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เป็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับกลาง

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

2.2.1 จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าในความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา อาชีพการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตเบื้องต้นว่าพนักงานของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ต่างมองเห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้พัฒนาขีดความสามารถและการเรียนรู้เท่าเทียมกัน และพร้อมที่จะมุ่งพัฒนาตนเอง พัฒนารูปแบบความคิด และเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีระบบและมีแบบแผน โดยมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานจึงทำให้ผลการศึกษาที่ได้ไม่น่าพบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูสิทธิ์ เอี่ยมอำนาญ (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภันตรี รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้

ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ กลุ่มที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

2.2.2 จากการศึกษาพบว่าเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ถ้าวิเคราะห์รายด้านพบว่าเพศที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความคิดเห็นทางด้านความมีสติที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของงานวิจัยของ ชูสิทธิ์ เอี่ยมอำนาจ (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่า เพศ และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าเพศหญิงมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศชายในด้านความมีสติ ซึ่งอาจเกิดจาก พนักงานเพศหญิงมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจะแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ที่ไม่ผันแปร ไม่เรรวนหรือทอดลอย เมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ มากกว่าพนักงานเพศชาย

2.2.3 จากการศึกษาพบว่าระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และ ความมีสติ ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) ที่พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่แตกต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัทที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าพนักงาน ซึ่งเกิดจากผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า มีความรับผิดชอบในงานสูงกว่าระดับพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้เรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาขยายและเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งาน สนับสนุนงานให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้สูงกว่าพนักงาน ส่วนในด้านความมีสติพบว่าผู้จัดการทั่วไปหรือ

เทียบเท่า เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่ามีความคิดเห็นต่อการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีสติมากกว่าพนักงาน ซึ่งเกิดจาก
 การมีภาวะทางจิต ทักษะคิด การมอง โลก และมีการตั้งข้อสมมุติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ
 ที่เกิดขึ้น ได้ดีกว่าระดับพนักงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการศึกษา

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
 ระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านความมีสติ ด้านการมี
 วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนใน
 องค์กร และเพื่อให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
 ที่สุดในทุกด้าน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาด ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้
 บุคลากรในบริษัทร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัท ส่งเสริมให้
 บุคลากรร่วมกันพัฒนาการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ นโยบายของบริษัท
 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.1.2 ด้านความมีสติ ควรกำหนดมาตรการหรือวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ พนักงาน
 มีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือกรอบความคิดความเชื่อที่สมเหตุสมผลที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่
 ถูกต้องชัดเจนและมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสม เพราะ
 องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมี
 กรอบความคิด ความเชื่อที่สมเหตุสมผล

3.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ควรให้มีการทบทวนหรือ
 ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกันอีกครั้ง เพื่อให้พนักงานสามารถมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคต
 ได้อย่างชัดเจน สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพราะองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับ
 วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังของคนทั่วทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อการ
 เปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานกันเป็นหมู่คณะแทนการเน้นที่ปัจเจกบุคคล องค์การที่ทำงานเป็นทีมจะได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในทีมจะมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน และสามารถลดความขัดแย้งในทีมงานไปได้

3.1.5 ด้านระบบการคิดของคนในองค์การ มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการสร้าง ความรู้ใหม่ๆ มีการคิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้พนักงานมีการทำงานอย่าง มุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ อีกทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผนงานที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีปัจจัยที่ เกี่ยวข้องในการศึกษาจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการพิจารณาให้ใน การตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด จึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขาการตลาด จึงควรมีการศึกษาพนักงาน บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสาขาอื่นๆ เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเปรียบเทียบผลกับการวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้

3.2.3 ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การ สัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อศึกษาความต้องการ ปัญหา อุปสรรค รวมถึงจุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงาน ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการเจาะลึกมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ “บรรยากาศต่อองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542
- กิติวรวณ ชาติรือติเรก “สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด” กรุงเทพมหานคร รายงานการศึกษาค้นคว้าตนเองบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2545
- กิ่งกาญจน์ เพชรศรี “ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542
- เกศรา รักชาติ (2549) องค์การแห่งการตื่นรู้ กรุงเทพมหานคร เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป
- โหมียด เสตะ (2549) “จิตศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3” วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
- จุฬารัตน์ นิตินันท์สกุล (2546) “ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) องค์การแห่งความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร แซทไฟร์ พรินติ้ง
- โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค การจัดการความรู้ แปลจาก Working Knowledge โดย นิทัศน์ วิเทศ (2542) กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- นรินทร์ องค์อินทรีย์ (2548) องค์กรชั้นยอดการจัดการคน+ความรู้ กรุงเทพมหานคร เอ็กสเปอร์เน็ด
- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร ชรรคมลการพิมพ์
- ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอนาคต วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนากาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาบัณฑิต

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรสุข วรรณธรรม (2548) “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลต่อการปฏิบัติงานตามระบบกำกับดูแลผู้เสียภาษีอย่างใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและเป็นปัจจุบัน : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม” การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชรี เพ็ชรเด็ค (2548) “ปัจจัยความพร้อมขององค์การในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัทเครื่องเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แสดงพัน- คำพราน” การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วารินทร์ สีนสูงสุด (2548) การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์การใฝ่การเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร สยามมิตรการพิมพ์
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- วีรวิธ มาณะศิริานนท์ (2545) องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- ศักดิ์ดา มัชปาโด (2550) “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- สมชัย วงษ์ยานะ (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- สุพัตรา จันทรเทียร, ร้อยตำรวจตรีหญิง “การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2543
- สุภาภรณ์ ระงับพิศม์ (2543) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความคิดเห็นกับการยอมรับโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลในกำกับดูแลของรัฐบาลของบุคลากรโรงพยาบาลดำเนินสะดวก” โครงการอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยคริสเตียน

บรรณานุกรม (ต่อ)

- โสภา พิสมัย (2543) “ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อภันตรี รอดสุทธิ “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจัดสัมพันธนาการ ไทยพานิชย์ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541
- Michael J. Marquardt การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แปลจาก Building the Learning Organization โดย บดินทร์ วิจารณ์ (2548) กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- Stephen P. Robbins Mary Coulter การจัดการและพฤติกรรมองค์การ แปลจาก Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า

ภาคผนวก

แบบสอบถาม
ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

The Opinion of Employees of CP All Public Company Limited Towards the
Learning Organization

.....

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะ
 บริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของ
 พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จึงใคร่ขอ
 ความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สาขาการตลาด
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2	ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นิตยา ไชสกุล
 นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ของแต่ละหัวข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

- | | | | |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1. เพศ | () ชาย | () หญิง | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. ปัจจุบันอายุ | () 21-30 ปี | () 31-40 | 2 <input type="checkbox"/> |
| | () 41-50 ปี | () 50 ปีขึ้นไป | |
| 3. การศึกษา | () ปวส./อนุปริญญา | () ปริญญาตรี | 3 <input type="checkbox"/> |
| | () ปริญญาโท | () อื่นๆ ระบุ | |
| 4. อายุการทำงาน | () ไม่ถึง 1 ปี | () ตั้งแต่ 1 ปี – แต่ไม่เกิน 4 | <input type="checkbox"/> |
| | () มากกว่า 5 – แต่ไม่เกิน 10 ปี | () 10 ปี ขึ้นไป | |
| 5. ระดับตำแหน่ง | () พนักงาน | () เจ้าหน้าที่อาวุโส 5 | <input type="checkbox"/> |
| | () ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า | () ผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า | |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

โปรดพิจารณาข้อความของบริษัทยูว่ามีการปฏิบัติมากน้อยอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓
ลงใน ที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 เห็นด้วย
3 เห็นด้วยปานกลาง
2 ไม่เห็นด้วย
1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal Mastery)							
6	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ						6 <input type="checkbox"/>
7	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ตนเองได้เป็นอย่างดี						7 <input type="checkbox"/>
8	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือวิธีอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						8 <input type="checkbox"/>
9	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ						9 <input type="checkbox"/>
10	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						10 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	หน่วยงานของท่านจัดให้มีแหล่งของข้อมูลการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้ใช้ตามความจำเป็นและมีความเหมาะสม						11 <input type="checkbox"/>
12	หน่วยงานของท่านจัดให้มีบรรยากาศที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ และต่อเนื่อง						12 <input type="checkbox"/>
13	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ภายในเพื่อนำมาพัฒนาหน่วยงานของตนเอง						13 <input type="checkbox"/>
14	หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเพิ่มมากขึ้น						14 <input type="checkbox"/>
15	บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการอ่านเอกสาร หนังสือ วารสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน						15 <input type="checkbox"/>
2. ความมีสติ (Mental Model)							
16	บุคลากรในบริษัทมีความเข้าใจสถานะการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี						16 <input type="checkbox"/>
17	บุคลากรในบริษัทสามารถปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม						17 <input type="checkbox"/>
18	บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยของงานต่างๆ ภายในบริษัทได้เป็นอย่างดี						18 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19	บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี						19 <input type="checkbox"/>
20	บุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี						20 <input type="checkbox"/>
21	บุคลากรมีความเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี						21 <input type="checkbox"/>
22	บุคลากรมีความสำนึกในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี						22 <input type="checkbox"/>
23	บุคลากรในบริษัทมีความตระหนักถึงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						23 <input type="checkbox"/>
24	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในงานทั้งของตนเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						24 <input type="checkbox"/>
25	บุคลากรมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี						25 <input type="checkbox"/>
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)							
26	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัทร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์						26 <input type="checkbox"/>
27	ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท						27 <input type="checkbox"/>
28	ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบริษัท						28 <input type="checkbox"/>
29	ผู้บริหารของบริษัทส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาการจัดการของบริษัทเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ นโยบายของบริษัท						29 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
30	ผู้บริหารของบริษัทแสดงและแจ้งทิศทางการดำเนินงานและความคาดหวังที่บริษัทต้องการให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง						30 <input type="checkbox"/>
31	ผู้บริหารของบริษัทส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อบริษัทและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบริษัทอย่างต่อเนื่อง						31 <input type="checkbox"/>
32	บุคลากรรับรู้และเข้าใจภาพรวมของบริษัทที่มุ่งหวังจะให้เป็นในอนาคต						32 <input type="checkbox"/>
33	ผู้บริหารของบริษัทจัดให้มีระบบบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบริษัท						33 <input type="checkbox"/>
34	ผู้บริหารหน่วยงานร่วมกับบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน						34 <input type="checkbox"/>
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีการร่วมกันแก้ไขปัญหา						35 <input type="checkbox"/>
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)							
36	หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลให้บุคลากรได้รับรู้ และ เข้าใจ สามารถนำมาใช้ร่วมกันเป็นทีมได้						36 <input type="checkbox"/>
37	หน่วยงานของท่านจัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						37 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
38	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานภายในบริษัท						38 <input type="checkbox"/>
39	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้มีการประสานงานความร่วมมือระหว่างทีมงานภายในบริษัท						39 <input type="checkbox"/>
40	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมในการจัดตั้งทีมงานในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ						40 <input type="checkbox"/>
41	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน						41 <input type="checkbox"/>
42	หน่วยงานของท่านมีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก เพื่อทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน						42 <input type="checkbox"/>
43	ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เปิดให้ทุกคนได้มีการเรียนรู้ทุกระดับ						43 <input type="checkbox"/>
44	ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ร่วมมือกันทำงานตามจุดมุ่งหมายร่วมกันมากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน						44 <input type="checkbox"/>
45	ท่านเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ						45 <input type="checkbox"/>
5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking)							
46	ท่านเห็นว่าบุคลากรปฏิบัติงานในแต่ละแผนงานอย่างชัดเจน						46 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
47	ท่านเห็นว่าบุคลากรมีความคิดและมีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงมาประกอบพร้อมกำหนดทางเลือกอย่างชัดเจน						47 <input type="checkbox"/>
48	ท่านเห็นว่าบุคลากรมีกระบวนการความคิดอย่างสร้างสรรค์						48 <input type="checkbox"/>
49	ท่านเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล						49 <input type="checkbox"/>
50	บุคลากรในบริษัทมีการสร้างความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย						50 <input type="checkbox"/>
51	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการทำงานอย่างมุ่งมั่นและเกิดผลสำเร็จต่อองค์กร						51 <input type="checkbox"/>
52	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						52 <input type="checkbox"/>
53	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้พนักงานพิจารณาปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง						53 <input type="checkbox"/>
54	ผู้บริหารสามารถชักนำให้บุคลากรไปสู่เป้าหมายได้						54 <input type="checkbox"/>
55	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนางานต่างๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอๆ						55 <input type="checkbox"/>

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางนิตยา ไชยสกุล
วัน เดือน ปี	11 พฤษภาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	คหกรรมศาสตร์บัณฑิต (อาหารและโภชนาการ) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำนักพัฒนาและประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์