

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิ้ล จำกัด

นางสาวศรัณย์ภัทร กรดคีรี



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Employees' Opinions Towards Factors Affecting the Learning
Organization of Siam Pacific Electric Wire and Cable Co.,Ltd**

Miss Saranphat Krodkeeree

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

2012

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวศรัณย์ภัทร กรดคีรี **รหัสนักศึกษา** 2533000358 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ คือ พนักงานของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 336 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณ โดยใช้สูตรทาร์โรว์ ยามาเน่ จำนวน 183 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ (2) พนักงานที่มี เพศ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น พนักงานที่มี อายุ และระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงาน บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด

Independent Study title: Employees' Opinions Towards Factors Affecting the Learning Organization of Siam Pacific Electric Wire and Cable Co.,Ltd

Author: Miss Saranphat Krodkeeree; **ID:** 2533000358;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Narongsak Boonlert, Associate Professor;

Academic year: 2012

Abstract

The purposes of this study were (1) to study the level of employees' opinions of Siam Pacific Electric Wire and Cable Co.,Ltd towards the learning organization; (2) to compare the level of employees' opinions towards the learning organization classified by the personal factors.

This study was a survey research. Population was 336 employees of Siam Pacific Electric Wire and Cable Co.,Ltd. The sample size was 183 employees derived from using Yamane's formula. Data was collected by using questionnaires and was analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-Test and One-Way ANOVA.

The results showed that (1) the employees' opinions towards the learning organization overall were at high level; and (2) the employees with different sex, job position and working experiences had no difference in the level of opinions towards the learning organization. However, the employees with different age and educational background had statistically significant at 0.05 level of difference in the level of opinions towards the learning organization in terms of the individual excellence, a way of thinking, team work and the systematic thinking. The employees with different educational background had different opinions on a common vision with the statistically significant at 0.01 level.

Keywords : learning organization, employee, Siam Pacific Electric Wire & Cable Co.,Ltd.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้าคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และพนักงานบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ที่ได้ให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ให้คำแนะนำแก่ผู้ศึกษา จนมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวของผู้ศึกษาทุกท่านที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาด้วยดีตลอดมา

ศรัณย์ภัทร กรดคีรี

ตุลาคม 2555

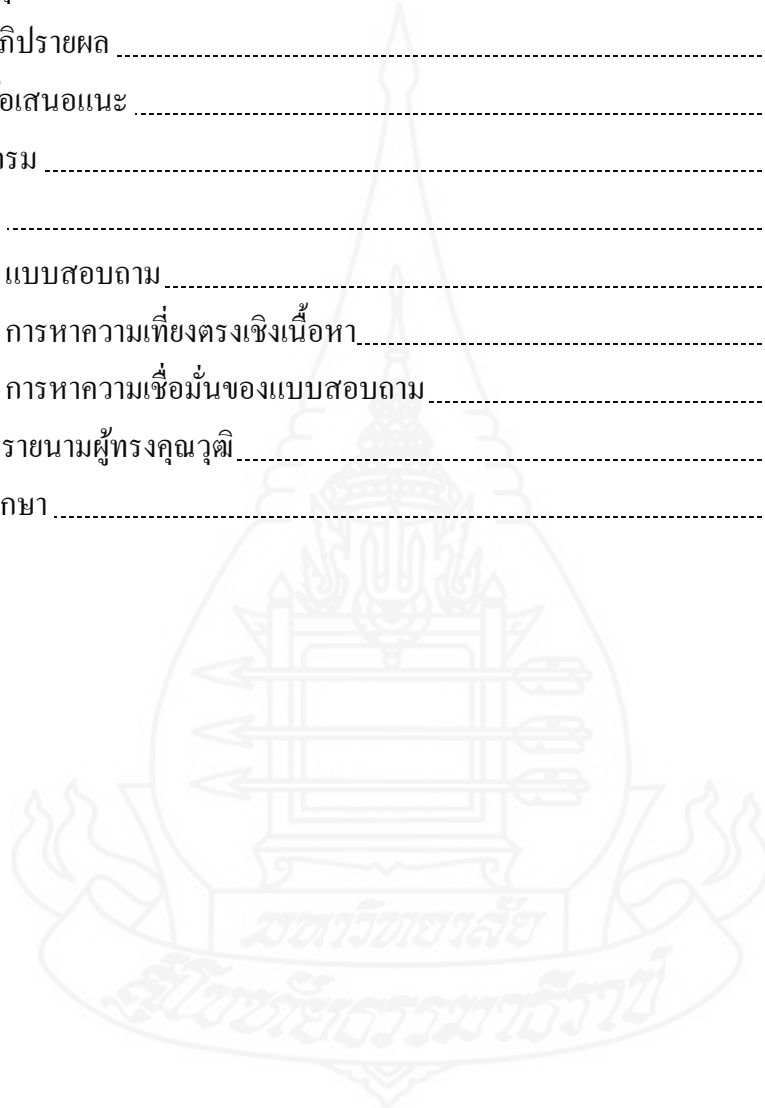


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดของการศึกษา	4
สมมติฐานของการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้	9
ข้อมูลทั่วไป ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
แหล่งที่มาของข้อมูล	35
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล	41
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	43
ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
สรุปการศึกษา	60
อภิปรายผล	62
ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	73
ก แบบสอบถาม	74
ข การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	81
ค การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	84
ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	87
ประวัติผู้ศึกษา	92



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากร.....	36
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยระดับบุคคล.....	41
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ.....	43
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีการคิด.....	44
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	45
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	46
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	47
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน	48
ตารางที่ 4.8 แสดงค่า \bar{X} , S.D., t และ ค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ.....	49
ตารางที่ 4.9 แสดงค่า \bar{X} , S.D., t และ ค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	50
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนก ตามกลุ่มอายุ.....	51
ตารางที่ 4.11 แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มี ผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	52
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ โดยจำแนก ตามระดับการศึกษา.....	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านรูปแบบวิธีการคิด โดยจำแนก ตามระดับการศึกษา.....	54
ตารางที่ 4.14	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่ พหุคูณ (LSD) ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	55
ตารางที่ 4.15	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่ พหุคูณ (LSD) ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
ตารางที่ 4.16	แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่ พหุคูณ (LSD) ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	57
ตารางที่ 4.17	แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มี ผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	58
ตารางที่ 4.18	แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มี ผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	59



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แผนผังกรอบแนวคิดของการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 ระบบย่อยด้านองค์การ.....	16
ภาพที่ 2.2 ตารางภาพแสดงแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	23



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสความต้องการพัฒนาองค์กรนับวันจะมีทวีคูณไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมาก ได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้และสืบทอดสู่จุดหมายขององค์กรต่อไป เพื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง การคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริง การสร้างองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั้น จึงมีความจำเป็นและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า เพราะสถานการณ์และสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารองค์กร ดังนั้น การสร้างแนวทางหรือหลักการในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทักษะ และเป้าหมายของผู้บริหารนั้น ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร

การสร้างองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องการบริหารจัดการ องค์กรในยุคใหม่ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่มุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของ คน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพา ระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน โดยใช้แนวความคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญอันดับต้นได้แก่ การพัฒนาของเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่พัฒนา ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จนทำให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ได้ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำให้การค้นคิด ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและยังทำให้การค้นคว้าหาข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ เป็นไปอย่างกว้างขวาง การประมวลผลข้อมูล และเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้วิทยาการและ

สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องปรับตัวตามอย่างรวดเร็ว การแข่งขันต่อสู้จึงมีความเข้มข้น โดยเฉพาะการค้นคว้า ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความเป็นผู้นำ และการแข่งขันพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในประเทศ และในองค์กร เพื่อให้สามารถเรียนรู้ที่จะใช้นวัตกรรม และข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การให้ความสำคัญในด้านการจัดการภายในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับต้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ปัจจัยที่ต้องศึกษานั้นมีหลายประการ มีหลักการที่ดี และมีขั้นตอนที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดกับองค์กร

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นี้ ได้รับการนำเสนอผ่านงานเขียนที่นำเสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) อาจมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่ง Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี 1988 ต่อมาผู้ที่มิชอบทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice Of the Learning Organization ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning (วิจารณ์ พานิช, 2548)

Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแนวความคิดหลักในการสร้างองค์กรให้เกิดเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ 5 ประการ (Five Disciplines) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. บุคคลมีความคิดเป็นเลิศ (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ ซึ่งหมายถึงการจัดการกลไกต่าง ๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการ

พัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วาระบบระเบียบวิธีการทำงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

2. มีความสามารถในการตระหนักถึง กรอบความคิด (Mental Model) ของตนเอง ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจตามความเป็นไปต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนกรอบแนวความคิดของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะเป็กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ที่มุ่งมั่นทำให้กลายมาเป็นความจริง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการคิดค้นหรือจากภายนอก และในด้านประสบการณ์ การเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อป้องกันร่วมกันในองค์กร

5. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือ คนในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลก ซึ่งมีความ สัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) เช่น สามารถคาดคะเนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเลือกกรณีศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ผลต่อการทำให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก วัร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด (SPEWC) ซึ่งเป็นองค์กรขนาดกลาง มีพนักงานรวม 336 คน มีการร่วมทุนก่อตั้งบริษัทในเครือ SHANGHAI ASIA PACIFIC ในประเทศจีน ผลิตและจัดจำหน่ายลวดทองแดงอาบนํ้ายา สายไฟฟ้า สายโทรคมนาคม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เริ่มตั้งแต่ปี 1989 จนถึงปัจจุบัน มีส่วนแบ่งการตลาดสินค้าประเภทเดียวกันประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์

การพัฒนาองค์กรถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ การศึกษาถึงแนวความคิดของพนักงาน ในองค์กรนั้น ถือเป็นส่วนสำคัญที่ผู้ศึกษาจะสามารถนำเอาผลลัพธ์จากปัจจัยที่มีผลดังกล่าวนี้ มาปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดความชัดเจน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างทัดเทียมและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทเดียวกันได้ โดยการนำประโยชน์จากการศึกษาปัจจัยดังกล่าว จะได้ทำการ

เสนอแนะต่อผู้บริหารขององค์กร และพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อเกิดประสิทธิภาพ โดยรวมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด โดยมีการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่

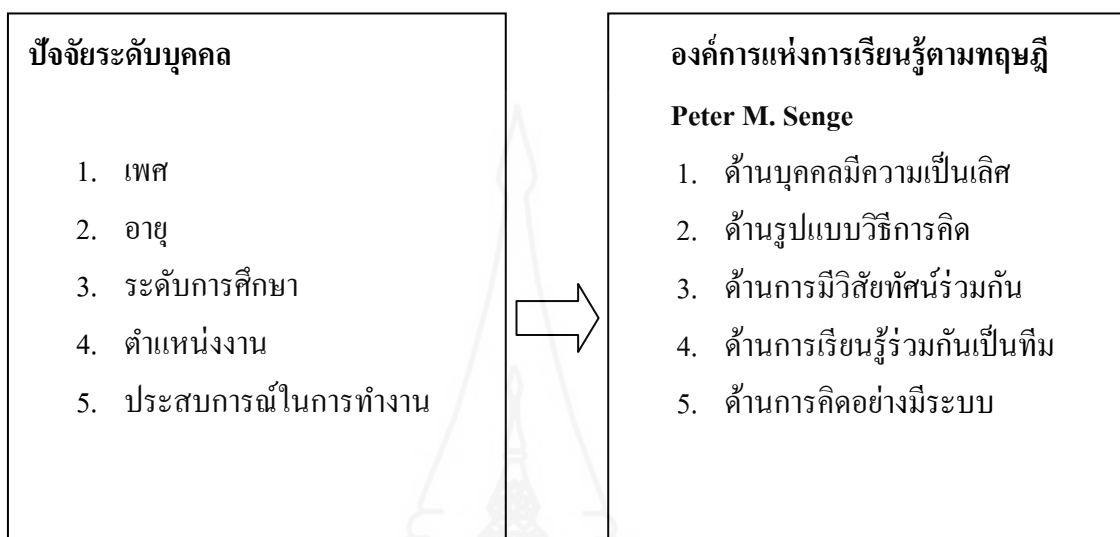
1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่งงาน
5. ประสบการณ์ในการทำงาน

3.2 ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี Peter M. Senge ได้แก่

1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. ด้านการคิดอย่างมีระบบ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ตัวแปรอิสระ

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 แผนผังกรอบแนวคิดของการศึกษา

4. สมมติฐานของการศึกษา

4.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4.5 พนักงานที่มีประสบการณ์หรืออายุงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน โดยกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร พนักงานบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 336 คน แยกเป็นส่วนของสำนักงานจำนวน 33 คน และส่วนของโรงงานผลิตจำนวน 303 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย

1. ปัจจัยระดับบุคคลที่มีต่อองค์การด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบแนวความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ

5.3 ขอบเขตด้านเวลา วิจัยได้ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2555

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และ ตัวแปรตาม

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยระดับบุคคล ลักษณะของบุคคลหรือ พนักงานบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด โดยจำแนก เป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนว ทฤษฎีของ Peter M. Senge ซึ่งได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบแนวความคิด ด้านการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างมีระบบ

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกซึ่งความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือ เหตุการณ์ใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่มา ของการแสดงออกนั้น โดยมีอารมณ์กับความเป็นไปตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นแรงเสริม ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจได้รับการอบรมหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคคลมีความเป็น

เลิศ ด้านรูปแบบแนวความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างมีระบบ

บุคคลมีความรู้เป็นเลิศ หมายถึง บุคคลมีความรอบรู้เชิงสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากทำสิ่งใหม่ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไร หรือเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบแนวความคิด หมายถึง การรับรู้สิ่งต่าง ๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพื่อพัฒนารูปแบบความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และโลกทัศน์ของบุคคลในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์การ โดยทุกคนจะทุ่มเท ผนึก แรงกายและแรงใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์การ อย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีม ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย

การคิดอย่างมีระบบ หมายถึง การสร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ กระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีวิจารณญาณ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุงตนเองตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียน และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบที่จะประสานกันเพื่อการพัฒนาขององค์การ

บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด หมายถึง บริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง ผลิตสินค้าประเภทสายเคเบิล โทรคมนาคม และลวดทองแดงอาบน้ำยา สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 2922/311-312 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร และโรงงานผลิต ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 8 หมู่ 5 ถนนติวานนท์ ตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

พนักงาน หมายถึง พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 เพื่อนำผลที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นสำคัญในการศึกษาดังนี้

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคนเนล จำกัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายของการเรียนรู้

พระบรมราชาบาทสมเด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้กล่าวถึงลักษณะของการเรียนรู้ลักษณะแรกคือการเรียนรู้หรือการรับรู้ตามความรู้ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการฟัง การอ่าน การสังเกต ดู จำ อย่างไรก็ตามทั้งสี่ การเรียนรู้แบบนี้จัดเป็นการเรียนรู้ขั้นต้นเพราะยังต้องรู้ตามเขา โดยยังมีได้พิจารณาพิสูจน์สอบสวนอาจถูก ผิด ดี ชั่ว มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ อย่างไรก็ตามแต่ถึงอย่างไรบุคคลก็จำเป็นต้องเรียนรู้โดยลักษณะนี้ด้วย เพราะเรื่องราวความรู้ วิทยาการ ที่ควรจะต้องเรียนรู้ในชีวิตนี้มีอยู่มากมาย เกินกว่าที่จะศึกษาให้ละเอียดลึกซึ้งทุกอย่างได้ จึงต้องศึกษาให้กว้างขวางไว้เป็นพื้นฐานก่อน ต่อเมื่อต้องการทราบเรื่องใดจริงๆ จึงนำมาศึกษาพิจารณาและวินิจฉัยให้เห็นเหตุเห็นผลอีกชั้นหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการพิจารณาวินิจฉัยแล้วนี้ จัดเป็นการเรียนรู้ลักษณะที่สอง ซึ่งสูงขึ้นมากว่าระดับที่รู้ตามผู้อื่นถึงระดับนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นความรู้ความเข้าใจของตัวเอง จึงมั่นใจได้และใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น

สุภาพร ชุตินันท์ (2552 : 8) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่ถาวร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสามารถแก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เป็นผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆที่อยู่รอบๆตัวเราได้ ก็เพราะคนเรามีการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของคนตั้งแต่เกิด

จนกระทั่งตาย การเรียนรู้บางอย่างไม่ยุ่งยาก เพราะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่บางอย่างเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยหลักการและกฎเกณฑ์ และไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ประเภทไหน หรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด การเรียนรู้ทุกแบบก็เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาให้บุคคล ทั้งปัญหาในด้านการงานและบุคลิกภาพของเราเอง

วิสุทธิมรรค อรรถกถา (2550 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญา และกระบวนการทางจิตใจของบุคคลในการรับรู้สิ่งต่างๆ และพยายามสร้างความหมายของสิ่งเร้าต่าง หรือประสบการณ์ที่ตนได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประสบการณ์ โดยกระบวนการทางสังคมเข้ามาช่วย เป้าหมายของการเรียนรู้คือ การนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งทางด้านเจตคติ ความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจ และการกระทำต่างๆ ในการดำรงชีวิตประจำวันร่วมกับผู้อื่น

สุภาพร ชูสินธุ์ (2552 : 9) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่เรามองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นต้น

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้แล้ว สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้คือ กระบวนการทางสติปัญญา และกระบวนการทางจิตใจ ที่ทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

แรงผลักดันสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลให้การเรียนรู้แบบทั้งไปทั้งองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สามารถสรุปได้ 5 ประการ ได้แก่

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก ทำให้แรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมาบรรจบกับก่อให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และข้อผูกมัดของค่านิยมและรสนิยมรวมไปถึงความท้าทายและโอกาสส่งผลให้อิทธิพลของลูกค้าเพิ่มขึ้นซึ่งกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้ง ยังกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ความหลากหลายการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า เวลา และนวัตกรรม

2. การปรับเปลี่ยนในโลกของการทำงาน องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ดีที่สุด โดยองค์กรจะพยายามสร้างสมรรถนะหลัก (core competency) แทนที่ผลิตภัณฑ์หรือตลาด และมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานหลักให้แก่พนักงานชั่วคราวหรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอก

ให้ทำแทน การเปลี่ยนแปลงของบทบาทและความคาดหวังของแรงงานทำให้พนักงานที่มีความรู้ (knowledge worker) ถือเป็นสินทรัพย์อันล้ำค่าที่สุด

3. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร การเพิ่มขึ้นของความรู้บทบาทต่อโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ในทุก ๆ 2-3 ปี ซึ่งได้จากการประมาณการเติบโตขององค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์โดยเทียบกับจำนวนของวารสารทางวิทยาศาสตร์ที่มีการพัฒนาขึ้นมา

4. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวิธีการปฏิบัติงาน ประกอบกับความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถคาดคะเนถึงความแน่นอนใด ๆ ได้ จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาและวิธีการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ

5. เทคโนโลยี ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งของธุรกิจ และกลายเป็น “แรงงานรูปแบบใหม่” (The new form of labor) ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed learning)

จากการผลัดกันดังกล่าว องค์กรจึงมีการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลขององค์กร ที่จริงแล้วแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ฝังรากลงในแนวคิดด้านการบริหารมานานแต่เพิ่งจะมีการกล่าวถึงแนวคิดดังกล่าวอย่างจริงจังประมาณทศวรรษที่ 1980

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร นั่นก็คือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ให้ครอบคลุมด้วยคำสั้น ๆ นั้นเป็นเรื่องยากปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้น ไม่มีความหมายกลาง (central meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกัน ในเชิงพฤติกรรมเนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย

นอกจากนี้ คำว่าองค์กรเป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคนหรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น Peter M. Seng (1994) สำหรับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และใช้นามอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีมุมมองในระดับขององค์กรที่แคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Peter M. Senge (1994 : 49) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Marquardt & Reynolds (1994 : 2) มีความเชื่อว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างยิ่ง นอกจากนั้นยังมีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้ เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรให้แก่พนักงาน โดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผล สูงสุด

สุจิตรา รัตนันท์ (2552) ได้สรุปความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวกและทั่วถึง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ กระบวนการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 23) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

รัตนา ปานภูทอง (2550 : 10) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการนำศักยภาพ ความรู้ ประสบการณ์ ของบุคลากรมาพัฒนาองค์กร พร้อมกับส่งเสริม และเพิ่มพูนศักยภาพบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้ง บทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกัน ทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและ จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิด ความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการเปลี่ยน พฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนใน องค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของ ตนเองและทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจงานประจำปีการได้สำเร็จลุล่วงและบรรลุผลตาม ความมุ่งหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการรู้นั้นมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.3.1 มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัย ที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก การเรียนรู้

1.3.2 โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการ บริหารงานสามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

1.3.3 มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการ มอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการ ในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับ การทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

1.3.4 ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความ เปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อย่างมั่นคง

1.3.5 มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.3.6 มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กรแบบเดิม ๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใด ๆ ที่มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

1.3.7 มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

1.3.8 มีการทำงานเป็นทีมโดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

1.3.9 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินขององค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

1.3.10 มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยง ผู้สอนงานหรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

1.3.11 ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอัน หมายถึง ขององค์กรเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันอาจหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

1.3.12 การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ ๆ

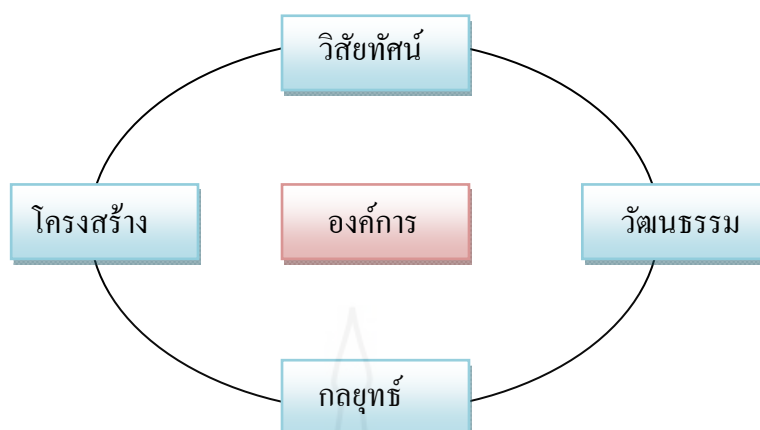
ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

1.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996 : 19) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การ ที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์การที่มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ” คำนิยามนี้หากมองในทางกลับกัน ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ย่อมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวมการจัดการ และการใช้ความรู้ แต่ตัวองค์กรอาจจะไม่รู้ว่าตนเองเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และอาจจะไม่รู้ว่ามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน หรือไม่รู้ว่ารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรนั้นเป็นอยู่มีลักษณะอย่างไร การที่จะทราบได้ว่าองค์กรนั้นๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือสามารถวัดได้ว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใดนั้นก็ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทฤษฎีจะอธิบายบอกถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวชี้วัดว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่และมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหนหรือมีรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไร หากเราได้ทราบว่าองค์การของเราเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาน้อยเพียงใดและมีรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไรแล้วเราก็สามารถรู้ทิศทางพัฒนาองค์การของเราให้ทันสมัยเท่าทันอยู่เสมอ กับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์

1.5 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

องค์การเป็นศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ โดยโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมเสียก่อน องค์การจึงจะสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ องค์การจะต้องมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบย่อยด้านองค์การทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ โดยแต่ละมิติจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งจุดมุ่งหมายและการออกแบบ ซึ่งจาก เดิมที่มุ่งเน้นด้านการทำงานและผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน



ภาพที่ 2.1 ระบบย่อยด้านองค์กร

วิสัยทัศน์ สามารถใช้เป็นแนวทางในกระบวนการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการชี้นำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงควรเป็นตัวเสริมสร้างพลังให้กับองค์กร และเพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาผลผลิตด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุผลนี้เอง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

วัฒนธรรม องค์กรแต่ละแห่งมีความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบของสัญลักษณ์ วิบุรุษพิธีกรรม ระบบความคิด และค่าความนิยม ซึ่งวัฒนธรรมนี้มีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ภายในองค์กร 3M Corporation เป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและให้รางวัลแก่การเรียนรู้โดยบริษัทอนุญาตให้พนักงานใช้เวลา 15 เปอร์เซ็นต์ของวันทำงานในการทำโครงการของตน โดยบริษัทได้ตั้งรางวัล Pathfinder Award สำหรับผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือพัฒนาวิธีใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เหมาะกับบางประเทศหรือบางวัฒนธรรม

กลยุทธ์ มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ ซึ่งจะกล่าวถึง 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำคัญทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคลากร

2. สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกการดำเนินงาน

3. พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้

5. การวัดและการสื่อสารถึงผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย

7. แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้
8. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
10. เรียนรู้แบบ "ทันเวลา" ไม่ใช่แบบ "เผื่อไว้ก่อน"

โครงสร้าง มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ทั้งขององค์กรและต่อบุคลากรในองค์กร โดยโครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การตรวจสอบผลปฏิบัติงาน สายการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในที่ปรากฏอยู่ในองค์กร ลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีอิสระและสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

ลักษณะสำคัญของความรู้ในองค์กร ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไป คุณลักษณะของความรู้ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งขององค์กร จึงแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่นซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Gray, 1999 ; Holsapple,1995)

1. ไม่เป็นไปตามกฎลดน้อยถอยลง (Diminishing of Returns) ความรู้เมื่อใช้แล้วจะมีการพัฒนาและขยายความรู้ออกไป ซึ่งต่างจากการบริโภคสินค้าที่มีแต่ลดน้อยลงไป
2. มีการขยายตัว ไม่หยุดนิ่ง จึงต้องมีการทบทวนและพัฒนาตลอดเวลา ความรู้จึงมีความเป็นพลวัต (dynamic) สูง
3. มีคุณค่าไม่แน่นอน ทำให้ยากต่อการประเมินผลกระทบจากการลงทุนในด้านความรู้
4. ความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะและขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่ ประโยชน์และความถูกต้องของความรู้แปรเปลี่ยนตามกาลเวลา ดังนั้น ความรวดเร็ว (immediacy) อายุ (age) การสิ้นสุด (perishability) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (vitality) ของความรู้ จึงลักษณะที่มีความสำคัญ
5. ความเป็นอสมมาตรของความรู้ (Asymmetry of Knowledge) องค์กรต่างๆ มักมีความรู้ของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน บางหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญมากกว่าหน่วยงานอื่น

1.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1994) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง "The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization." กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1.6.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น หลักในการสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ 2 หลักใหญ่ คือ ประการแรก การทำความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ ไปที่เรื่องสำคัญ ทำให้เป็นคนที่รู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิมุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ หลักสำคัญประการที่ 2 คือ การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็น จะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็น เกิด “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) ซึ่งเราจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้ คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็น Personal Mastery มีดังต่อไปนี้ (ปราณี จิตวิบูลย์, 2551 : 13)

1) การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้อความพยายาม จะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือการเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3) การเปิดใจ (Open-mind) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วย การรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) มีความคิดริเริ่ม (Innovation) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเป็นผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร จึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหาร

จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมความมุ่งมั่นเพื่อเน้นเฉพาะเรื่องได้ เป็นการสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงใช้ประโยชน์จากบุคลากรไม่ได้เต็มที่

1.6.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

บุคคลที่รอบรู้ จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักคิดหลายๆวิธี สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบแผนความคิด” ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิดๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น “บุคคลที่รอบรู้” แบบแผนความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหารคือทฤษฎีเอ็กซ์กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์มาจากแบบแผนความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะจีเกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบแผนความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิตจะเห็นว่า แบบแผนความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมาก เพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรา “เห็น” และเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคนมององค์กรเดียวกัน แต่ “เห็น” ไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก แบบแผนความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ความเข้าใจอิทธิพลของแบบแผนความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิดและสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร แบบแผนความคิดทั้งหมดเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ไม่สลับซับซ้อน และปัญหาของแบบแผนความคิดไม่ได้อยู่ที่ว่าเป็นแบบที่ถูกหรือผิด ปัญหาอยู่ที่เราตระหนักว่าเรากำลังใช้แบบแผนความคิด คือแบบแผนความคิดเข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก ซึ่งหมายความว่าไม่รู้ตัว และแบบแผนความคิดนั้นเป็นแบบที่ล้ำสมัยหมดยุค Senge (1994) อ้างถึงใน สุภาพร ชูสินธุ์, 2552 : 14)

กล่าวได้อีกทางหนึ่งว่า Mental Models เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่างๆเพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของความคิด เพราะการคิดเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดในภาพรวมแล้วก็คือการใฝ่เรียนใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิดโดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ การให้คำจำกัดความ การวิเคราะห์การผสมผสานข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การค้นหาแบบแผน การคาดคะเน การตั้งสมมุติฐาน การทดสอบสมมุติฐาน การประยุกต์ใช้ความรู้

4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่ การคิดเชิงทวิลักษณ์ การคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล สืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา

5) บทสรุป เป็นการนำผลจากกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การศึกษาวิจัย การริเริ่มสร้างสรรค์

1.6.3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร

วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด (สุภาพร ชูสินธุ์, 2552 : 15)

คนในองค์กรส่วนมากต้องการรู้ว่า พวกเขาต้องเดินไปในทิศทางใด เพื่อจะทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำที่สามารถสร้างภาพอนาคตที่ต้องการสร้างร่วมกันให้เห็นเด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นและก้าวตามไปในทิศทางเดียวกัน การที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะชักจูงให้คนในองค์กรให้การสนับสนุนอย่างเต็มใจ (Enrollment) จนเกิดเป็นการขอมผูกมัด (Commitment) และยอมปฏิบัติตาม (Compliance) อย่างจริงจังและเต็มใจ

การสร้างวิสัยทัศน์ เปรียบเสมือนการวาดภาพอนาคตที่เราต้องการจะสร้างความคิดอย่างเป็นระบบแสดงให้เราเห็นวิธีที่เราได้สร้างภาพนั้นขึ้นมา วิสัยทัศน์จะมีพลังก็ต่อเมื่อคนในองค์กรเชื่อมั่นว่าจะเปลี่ยนแปลงอนาคตของเขาได้ (วิภา จินดา, 2550 : 26)

1.6.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือพลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์การกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีมองค์การ โดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้างทำให้องค์การขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์การมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (Synergy) เกิดสภาพที่ $1+1=3$ ซึ่งหมายความว่า จะต้องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ในสภาพดังกล่าว องค์การและสมาชิกขององค์การยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อพลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์การไม่มีความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีม ตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย Senge (1994)(อ้างถึงใน สุภาพร ชูสินธุ์, 2552 : 16)

Team Learning คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน Team Learning ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการอย่างแท้จริง ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์การจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคน และทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้ (ปราณี จิตวิบูลย์, 2551 : 16)

1.6.5 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ใน

ลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการ หรือแบบแผน (Pattern) มองกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) (Senge (1994) อ้างถึงใน สุภาพร ชูวสินธุ์, 2552 : 16)

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M.Senge นั้น จะต้องประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ โดยที่หลักแนวคิดทั้ง 5 ประการนี้จะเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเป็นหลักการที่สมาชิกในองค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง เรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่องค์กรตั้งไว้



แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่าน ดังตารางภาพนี้

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

ภาพที่ 2.2 ตารางภาพแสดงแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kaiser, Sandra M. (2000) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญสำหรับขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอกคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก ได้แก่ การดำเนินงานด้านการจัดการ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งแต่ละปัจจัยได้กำหนดสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และมีงานวิจัยที่แสดงว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ในองค์การ ผู้นำควรให้ความสนใจ ต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อมและปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่จูงใจสมาชิก ผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง

2) วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ มีผลต่อเนื้อที่สำคัญ เป็นสาเหตุของความรู้สึกสะสมเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่กำหนดขึ้น ความมุ่งหมายนี้เป็นผลในการวางโครงสร้าง จุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม เป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ได้แก่ สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรง และความน่าเชื่อถือ ความเปลี่ยนแปลงการทดลอง การกล้าเสี่ยง ทรัพยากรต่างๆ นำมาใช้ในการเรียนรู้ ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี และคุณภาพของชีวิตการปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ พันธกิจ คือ สิ่งที่ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่าเป็นความมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ การกำหนดพันธกิจเป็นบ่อเกิดของความมุ่งหมาย ทิศทางและจุดประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการวางแผนองค์การให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและยังเป็นการวางโครงสร้างจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายในพันธกิจด้วย ซึ่งยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจขององค์การ เพราะเป็นการวางแนวทางการจัดการสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และเป็นการสำรวจถึงดุลยภาพภายในองค์การระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม

4) การดำเนินงานด้านการจัดการ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แล้วนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์กร ต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิกเพื่อให้บริการและการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิผลด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และมีแนวปฏิบัติการใหม่ๆ ผู้นำควรใช้ระบบการสื่อสาร ระบบให้ความคิดความชอบ และระบบความคิดที่จูงใจและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ ในทางบวก รวมทั้งยังต้องรับผิดชอบในการควบคุม และแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการวางแผนและรับผิดชอบต่อการกำหนดโครงสร้างการสร้างงานการจัดการบุคลากร การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

5) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นอิทธิพลที่เปี่ยมไปด้วยพลังต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในระบบหนึ่งความเปลี่ยนแปลงภายใต้โครงสร้างสามารถทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โครงสร้างระบบเปิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โครงสร้างเป็นรูปแบบระหว่างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบ และการสิ้นไหลของระบบ แต่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเข้าใจ และแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งในอดีตโครงสร้างองค์กรจะถูกสร้างขึ้นในแผน

6) ระบบองค์กร ระบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลงาน (Output) ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักรเมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงาน ส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วยกล่าวได้ว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์กรคือระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7) บรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์กร เช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวังและอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่นๆด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

8) การจูงใจ การจูงใจมีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานและการสร้างความพึงพอใจในองค์กร การจูงใจภายในเป็นความสำคัญขั้นปฐมภูมิ ในการเสริมสร้างสติปัญญา ความคิด

สร้างสรรค์ ความขยัน และความเห็นอกเห็นใจกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดโดย การส่งเสริมการจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

Marquardt M. (1996) ได้เสนอแนวคิดว่าอิทธิพลที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ย่อมมาจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

1. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะสำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personel Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะความสำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

ระดับการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ระดับ ดังนี้

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

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

3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั่วทั้งองค์การ

ประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ประเภท ดังนี้

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการพัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและพิจารณาไต่ตรง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัย แยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึงการสืบหาและพิจารณาไต่ตรงเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำความรู้ที่นำไปพัฒนามุคคน กลุ่ม และองค์การ

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรได้มากที่สุด

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นโครงสร้างแนวความคิดแบบหนึ่งสำหรับทำให้แผนต่าง ๆ สมบูรณ์ ชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยให้เรากำหนดไว้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับความรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเหล่านั้น

3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personel Mastery) จะบ่งชี้ความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นของการเรียนรู้

5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ยังต้องมองหาข้อแตกต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีม อาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปมันก็จะกลายเป็นบ่อนทำลายความรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และปฏิบัติในที่ทำงาน

2. องค์กร (Organization) องค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติ หรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้น

จากนั้นก็ถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์กร

3) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบไปด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

4) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบและพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาค่านิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่า การเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงาน ทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้ จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

3. คน (People) คือระบบที่ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตร ผู้ขาย รวมถึง ชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1) ผู้จัดการและผู้นำ (Manager and Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ ต้องแก้ปัญหาให้เป็น

3) ลูกค้า (Customer) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4) หุ้นส่วนและพันธมิตร (Partners and Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5) ผู้ขาย (Vendor) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และการเรียนรู้

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่อาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบความรู้ที่เคยรู้มาแล้วให้เข้ากับเหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึงการเข้าถึงรหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำข้อมูลให้ถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ให้สมบูรณ์มากขึ้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนี้ จะประกอบไปด้วย เครือข่ายทางเทคโนโลยีและเครื่องมือของข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่ทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะความรู้ในด้านอื่น ๆ และยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้ามาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่มีอคติ โดยมองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวม และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. ข้อมูลทั่วไป ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด

2.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด เป็นบริษัทเอกชน ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2532 มีทุนจดทะเบียน 670 ล้านบาท จัดตั้งโดยกลุ่มนักลงทุนจากประเทศจีน ในเครือบริษัท SHANGHAI ASIA PACIFIC ประเทศจีน บริษัทฯ ได้รับสิทธิจาก BOI ในการผลิตสินค้าเพื่อส่งออกยังต่างประเทศ โดยได้รับรองคุณภาพมาตรฐานการส่งออกโดย UL และมาตรฐานอุตสาหกรรม หรือ ISO 9001:2000 ในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2535 และการรับรองจากระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 ในปี 2549 สินค้าที่ผลิตและจัดจำหน่าย คือ ลวดทองแดงอาบน้ำยา สายโทรศัพท์ สายไฟฟ้า และสายเคเบิลสำหรับโทรคมนาคม แยกส่วนของการดำเนินงานเป็น 2 ส่วนคือ สำนักงานใหญ่ และ ส่วนของโรงงานผลิต

สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 2922/311-312 ชั้น 30 อาคารชาลวูอิสสระทาวเวอร์ 2 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

สำนักงานสาขา หรือ โรงงานผลิต ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 8 หมู่ 5 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่ 70 ไร่ ปัจจุบันมีพนักงานรวม 336 คน

บริหารงานโดยกรรมการซึ่งผูกพันกับบริษัท ทั้ง 5 คน คือ นาย เฉิน เจ็ง หนาน นายหลู่ เว่ย หมิง นายบัณฑิต ต้นชวลิต นายซุน ทาว เอ็น นายลี ไมเกิล เซา ฉุน

รายชื่อคณะกรรมการของบริษัท มี 10 คน คือ

1. นายชาติชาย ชุติมา
2. นายหลู่ เว่ย หมิง
3. นายซุน ทาว ซุน
4. นายบัณฑิต ต้นชวลิต
5. นายยวน จุ้น ถัง
6. นายซุน ทาว เอ็น
7. นายลี ไมเกิล เซา ฉุน
8. นายเจ็ง แอนดี้ เซา ฉุน
9. นายเฉิน เจ็ง หนาน
10. นายจิ้ง เซ้า ซุน

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์กร

บริษัทสยามแปซิฟิก อีเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด เป็นบริษัทเอกชนอันดับต้นของประเทศ ผลิตสินค้าประเภทลวดทองแดงอาบน้ำยา สายไฟฟ้า สายโทรคมนาคมที่มีคุณภาพสูง ได้รับความเชื่อถือจากภายในและต่างประเทศ

2.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้มีสินค้ามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล
- 2) เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ
- 3) เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน
- 4) เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และเพิ่มส่วนแบ่งให้มากขึ้นในอนาคต
- 5) เพื่อพัฒนาโครงสร้างองค์กรและปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติของบุคลากร รวมทั้งการบริหารจัดการและดำเนินการต่างๆ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของสินค้า โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยประสิทธิภาพสูง สามารถประสบความสำเร็จในทางแข่งขันทางธุรกิจ
- 6) เพื่อเป็นบริษัทมหาชนในอนาคต

2.4 การดำเนินการ

นโยบายของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ดำเนินการด้านการเพิ่มกำลังการผลิต เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดสินค้าด้านอิเล็กทรอนิกส์และการขยายเครือข่ายด้านโทรคมนาคมของประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน เพราะการให้ความสำคัญด้านคุณภาพ การบริการด้านการส่งมอบ ถือเป็นหัวใจหลักของนโยบายบริษัท เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด

2.5 ภารกิจขององค์กร

- 1) สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าทั้งเก่า และใหม่โดยมีการพัฒนาศักยภาพของระบบการขนส่ง การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา การปรับปรุงขั้นตอนการผลิตอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาของลูกค้าโดยทีมวิศวกรการผลิต ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ มีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 2) เสริมประสิทธิภาพการให้บริการ โดยการจัดจ้างรถขนส่งสินค้าตามเขตพื้นที่ ทั้งลูกค้ารายย่อย และรายใหญ่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ
- 3) พัฒนาประสิทธิภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการตรวจสอบทุกขั้นตอนจากห้องปฏิบัติการทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อรับรองว่า สินค้าที่ผลิตขึ้นมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดปัญหาต่อลูกค้า มีการรับประกันความเสียหายในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งนี้ เพื่อรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทในอนาคตด้วย
- 4) ให้บริการหลังการขายที่ได้มาตรฐานสากล ISO 9002 สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทุกระดับ
- 5) การช่วยเหลือสังคม โดยการรักษาสิ่งแวดล้อม คือบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสถานะแวดล้อม โดยได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานราชการของประเทศ โดยสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่สังคม อาทิ ให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ สนับสนุนการศึกษาและการกีฬา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาลูกข่ายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายดัชนีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรม ศึกษาดูงานและการใช้เครื่องมือเพื่อทดสอบความคิดเห็น ต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตาม

ทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge ในแต่ละด้านโดยเปรียบเทียบทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับกลุ่ม โดยเฉพาะระดับองค์กร มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ หรือ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมในการเรียนรู้

ลักขณา สุวรรณเจษฎ์ (2550) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัทสยามสตูดิโออินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับที่สูง โดยเรียงลำดับคือ ด้านการมีแบบแผนแนวความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันพบว่า มี 3 ด้าน คือ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน คือ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

วิสุทธิมรรค อำนวยภณี (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการ

รัตนา ปานภูทอง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับที่มาก ปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดอิทธิพลได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กันทางบวก กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน ภาวะผู้นำ อายุ ระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85

วิภา จินดา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า บริษัทที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก และ

ด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้ำ หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน, การศึกษาต่างกัน, ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน, รายได้ต่างกัน, ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมไม่ต่างกัน

สุภาพร ชวลินธุ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส.เค. อัลฟา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคโนโลยี และพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546 : 76-79) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาถึงปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า แต่ละรายด้านอยู่ในระดับสูง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล มีความสัมพันธ์กันในทางบวก บรรยากาศองค์การสามารถเสริมสร้างอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า สัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt โดยเรียงลำดับดังนี้ การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตแห่งการเรียนรู้ และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานในแผนกต่าง ๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. แหล่งที่มาของข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวม
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 336 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานระดับต้น (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ โดยใช้วิธีตารางสุ่มของ Taro Yamane (สุวิมล ติรกานนท์, 2544 : 153-154) ที่ความเชื่อมั่น 95% ค่าความคาดเคลื่อน 0.5

แหล่งที่มาของข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยแบบสอบถาม และในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่คล่องทั้งในเรื่องการอ่านและการเขียน ผู้ศึกษาได้มีการอ่านให้ฟังและบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่ ข้อมูลที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้ทำการเก็บรวบรวมเอาไว้แล้ว แหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่สำคัญ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัท วารสาร แผ่นพับ เว็บไซต์บริษัท และอื่น ๆ

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

เมื่อ $n =$ ขนาดตัวอย่างที่ต้องการหา
 $N =$ จำนวนประชากรทั้งหมด 336 คน
 $e =$ ค่าสัดส่วนที่ต้องการให้ค่าสัดส่วนของตัวอย่างแตกต่างไปจากค่าสัดส่วนของประชากรไม่เกิน 0.05

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{336}{1 + 336(0.05)^2}$$

$$= 182.60$$

ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่ม/แผนก คือ 5 กลุ่มหลัก
2. คำนวณสัดส่วนจำนวนพนักงานทั้งหมด 336 คน ต่อจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคือ 183 คน ได้สัดส่วนร้อยละ 54.3
3. สุ่มแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่มโดยบังเอิญ คือ

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากร

ลำดับ	กลุ่ม/แผนก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ลวดทองแดง/อินามาเลไวย์	116	63
2	คอปเปอร์ไวร์/ซ่อมบำรุง	75	41
3	คอมมูนีเคชั่นเคเบิล	52	28
4	คิวเอ/คิวซีแพคกิ้ง	45	24
5	งานสำนักงาน(รวม)	48	26
	รวม	336	183

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ดังนี้

ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 3 ท่าน โดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานหรืออายุงาน ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 25 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับศักยภาพออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับความคิดเห็น	ระดับที่มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5
ระดับความคิดเห็น	ระดับที่มาก	มีค่าคะแนน	4
ระดับความคิดเห็น	ระดับปานกลาง	มีค่าคะแนน	3
ระดับความคิดเห็น	ระดับที่น้อย	มีค่าคะแนน	2
ระดับความคิดเห็น	ระดับที่น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้กรอกข้อมูลที่เป็นทัศนคติ ความคิดเห็นส่วนตัว โดยการเขียนลงในแบบสอบถาม โดยไม่จำกัด จำนวน 1 หน้า

3.2 การทดสอบเครื่องมือ ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ คือ

1. การหาความเที่ยงตรง โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบ แนะนำและนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

2. การหาความเชื่อมั่น โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนอกที่ไม่ได้ อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริง จำนวน 20 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่า ผู้ตอบคำถามเข้าใจแบบสอบถามตรงกับผู้ศึกษา และการหาความเชื่อถือได้ โดยนำผล

ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปตรวจให้คะแนน หากความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 0.67-1 และค่า IOC ที่คำนวณได้ เท่ากับ 0.91

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาจะขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 183 คน โดยแบ่งเป็นส่วนของสำนักงานใหญ่ 33 คน ส่วนของสำนักงานและพนักงานในโรงงานจำนวน 150 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะรับแบบสอบถามโดยไม่ระบุชื่อ เมื่อรับไปกรอกข้อมูล ผู้กรอกสามารถใช้เวลาอย่างน้อย 5 วัน เพื่อกรอกแบบสอบถามทั้งหมด เมื่อกรอกข้อมูลครบแล้ว ผู้ทำวิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 183 ชุด ครบถ้วนนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์จำนวนของข้อมูลสถานภาพ ส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2534 : 208)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีผลในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีผลในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีผลในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีผลในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีผลในระดับต่ำที่สุด

5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคคลว่ามีผลต่อระดับต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการการใช้สถิติ Independent Sample t- test และ F-test หรือ One way ANOVA แสดงในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด โดยวิธีการเก็บข้อมูลคือ การใช้แบบสอบถามจำนวน 183 ชุด เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ผู้ศึกษาจึงขอนำเสนอและอภิปรายผลการวิเคราะห์ ในรูปของตาราง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ F-test
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล

การวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิเคราะห์ จำนวน และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยระดับบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 183)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
หญิง	141	77.00
ชาย	42	23.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	10	5.46
25-30 ปี	44	24.04
31-40 ปี	73	39.89
41-50 ปี	51	27.87
51 ปี ขึ้นไป	5	2.74
3. การศึกษา		
ม.6/ปวช.	91	49.73
ปวส.	33	18.03
ปริญญาตรี	54	29.51
ปริญญาโทขึ้นไป	5	2.73
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงาน	121	66.12
หัวหน้ากลุ่มงาน	30	16.39
หัวหน้าฝ่าย	15	8.20
หัวหน้าแผนก/ส่วน	17	9.29

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยระดับบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 183)	ร้อยละ (100.00)
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	26	14.21
5-10 ปี	52	28.42
11-15 ปี	58	31.69
16 ปีขึ้นไป	47	25.68

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

ด้านเพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 77.00 และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 23.00

ด้านอายุ พนักงานส่วนใหญ่เป็นมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.89 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.87 และ น้อยที่สุดมีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.74

ด้านการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่เป็นมีระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.73 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.51 และ น้อยที่สุดมีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.73

ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นมีตำแหน่งพนักงาน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.12 รองลงมา มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 16.39 และ น้อยที่สุดมีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 8.20

ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.69 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.42 และ น้อยที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่าปี คิดเป็นร้อยละ 14.21

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ

ด้านบุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีนิสัยใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.65	0.80	มาก
2. ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จ	3.69	0.81	มาก
3. ท่านพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบริษัทได้	3.64	0.83	มาก
4. ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองได้	3.60	0.87	มาก
5. การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	3.75	0.88	มาก
รวม	3.67	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการเรียนรู้ที่ทำให้พนักงานเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.75$) และ การกำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.60$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีการคิด

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทได้	3.60	0.82	มาก
2. ท่านสามารถปรับแนวการคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ	3.73	0.75	มาก
3. ท่านพร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดที่สร้างสรรค์ของตนเอง	3.90	0.82	มาก
4. ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	3.91	0.87	มาก
5. ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในบริษัทได้	3.73	0.82	มาก
รวม	3.77	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีการคิด โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.91$) และการสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.60$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของพนักงานทุกคน	3.63	0.87	มาก
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีความคิดที่กว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง	3.43	0.88	มาก
3. ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ อันจะสามารถทำให้ท่านและบริษัทก้าวหน้าต่อไป	3.55	0.80	มาก
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ	3.03	1.19	ปานกลาง
5. ท่านสามารถชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	3.32	1.06	ปานกลาง
รวม	3.39	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า วิสัยทัศน์ของบริษัทฯเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของพนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.03$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน	3.64	0.94	มาก
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง	3.80	0.91	มาก
3. ท่านยอมรับว่าทุกคนในบริษัทสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานกับท่านได้	3.87	0.85	มาก
4. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือทำโครงการต่าง ๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม	3.47	1.09	มาก
5. ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานจากทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.44	0.91	มาก
รวม	3.64	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การยอมรับว่าทุกคนในบริษัทสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานกับท่านได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.87$) และการได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานจากทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.44$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านตระหนักดีว่าเมื่อลงมือทำอะไรต้องคิดถึงคุณภาพงานก่อนเสมอ	3.95	0.77	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีระบบ สามารถตรวจสอบได้	3.90	0.79	มาก
3. ท่านสามารถเขียนแผนงานตามแนวความคิดของท่านเพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจในความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	3.66	0.92	มาก
4. ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่วุ่ผล และคำนึงถึงข้อมูลที่ย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้นอีกครั้งเสมอ	3.69	0.82	มาก
5. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.83	มาก
รวม	3.77	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การตระหนักดีว่าเมื่อลงมือทำอะไรต้องคิดถึงคุณภาพงานก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) และ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	3.67	0.68	มาก
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	3.77	0.61	มาก
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.39	0.73	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.64	0.70	มาก
5. ด้านการคิดอย่างมีระบบ	3.77	0.62	มาก
รวม	3.65	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สยามแปซิฟิค อีเล็คทริก ไรร์ แอนด์ เกลเบิล จำกัด ที่มีต่อองค์กร ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.65$) ตัวแปรด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างมีระบบ มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากันและมากที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนตัวแปรด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.39$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่า \bar{X} , S.D., t และ ค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	P
1 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ชาย	3.688	0.638	0.780	0.436
	หญิง	3.595	0.791		
2 ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ชาย	3.807	0.609	1.400	0.163
	หญิง	3.657	0.611		
3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ชาย	3.367	0.739	0.810	0.419
	หญิง	3.471	0.701		
4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ชาย	3.630	0.707	0.532	0.596
	หญิง	3.695	0.675		
5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ชาย	3.787	0.609	0.711	0.478
	หญิง	3.710	0.663		
ภาพรวม	ชาย	3.656	0.511	0.332	0.740
	หญิง	3.626	0.539		

จากตารางที่ 4.8 ไม่พบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบ โดยจำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่า \bar{X} , S.D. ,t และ ค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุ

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	2.789	4	0.697	1.547	0.190
	ภายในกลุ่ม	80.198	178	0.451		
	รวม	82.987	182			
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	2.354	4	0.588	1.598	0.177
	ภายในกลุ่ม	65.550	178	0.368		
	รวม	67.903	182			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	5.132	4	1.283	2.485*	0.045
	ภายในกลุ่ม	91.894	178	0.516		
	รวม	97.026	182			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.595	4	0.649	1.338	0.257
	ภายในกลุ่ม	86.278	178	0.485		
	รวม	88.873	182			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.873	4	0.468	1.221	0.304
	ภายในกลุ่ม	68.275	178	0.384		
	รวม	70.149	182			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.774	4	0.443	1.692	0.154
	ภายในกลุ่ม	46.639	178	0.262		
	รวม	48.413	182			

* P < 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามกลุ่มอายุ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามกลุ่มอายุ

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี					
25-30 ปี					
31-40 ปี		0.018*			
41-50 ปี		0.009*			
51 ปี ขึ้นไป					

* P < 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานด้านการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามกลุ่มอายุ เป็นรายคู่ พบว่า มี 2 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

กลุ่มอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับ กลุ่มอายุ 31-40 ปี

กลุ่มอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับ กลุ่มอายุ 41-50 ปี

ตารางที่ 4.11 แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	5.028	3	1.676	3.849*	0.011
	ภายในกลุ่ม	77.958	179	0.436		
	รวม	82.987	182			
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	3.259	3	1.086	3.008*	0.032
	ภายในกลุ่ม	64.645	179	0.361		
	รวม	67.903	182			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	6.526	3	2.175	4.303**	0.006
	ภายในกลุ่ม	90.500	179	0.506		
	รวม	97.026	182			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4.027	3	1.342	2.832*	0.040
	ภายในกลุ่ม	84.846	179	0.474		
	รวม	88.873	182			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3.114	3	1.038	2.771*	0.043
	ภายในกลุ่ม	67.035	179	0.374		
	รวม	70.149	182			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.675	3	1.225	4.902**	0.003
	ภายในกลุ่ม	44.737	179	0.250		
	รวม	48.413	182			

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และภาพรวมทั้งหมด ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ	ม.6/ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ม.6/ปวช.				
ปวส.				
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท	0.001*	0.003*	0.002*	

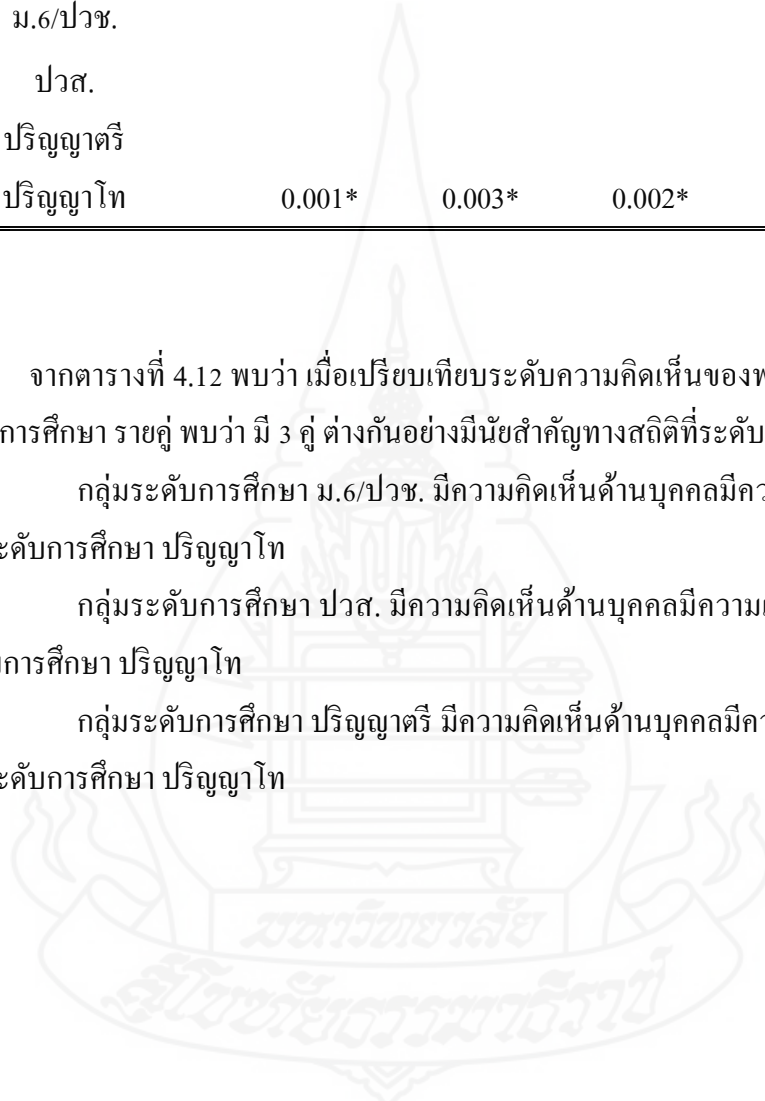
* $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดย จำแนกตามระดับการศึกษา รายคู่ พบว่า มี 3 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มีความคิดเห็นด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปวส. มีความคิดเห็นด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท



ตารางที่ 4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรายกลุ่มด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านรูปแบบวิธีการคิด โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ม.6/ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ม.6/ปวช.				
ปวส.				
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท	0.011*	0.003*	0.016*	

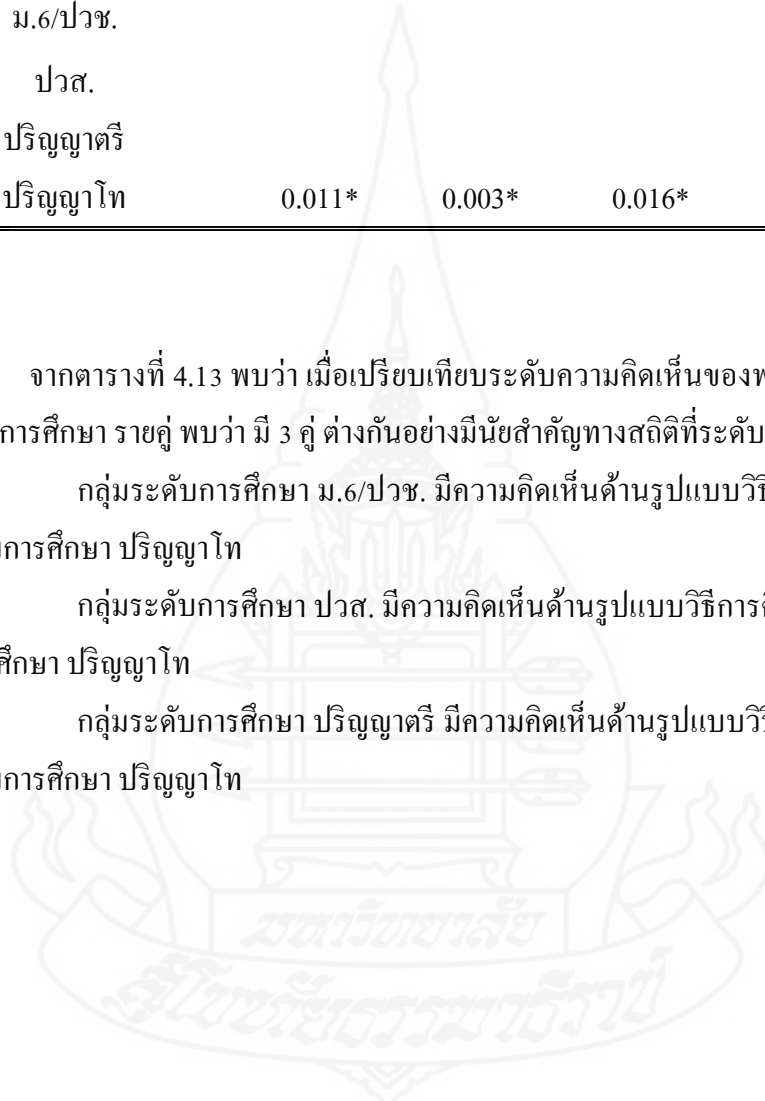
* $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดย จำแนกตามระดับการศึกษา รายกลุ่ม พบว่า มี 3 กลุ่ม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มีความคิดเห็นด้านรูปแบบวิธีการคิด แตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปวส. มีความคิดเห็นด้านรูปแบบวิธีการคิด แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้านรูปแบบวิธีการคิด แตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท



ตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ม.6/ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ม.6/ปวช.				
ปวส.	0.043**			
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท	0.002**	0.032*	0.004*	

*P < 0.05, ** P < 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มี 2 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ

กลุ่มระดับการศึกษา ปวส. มีความคิดเห็นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

และพบว่ามี 2 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 คือ

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มีความคิดเห็นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปวส.

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช.มีความคิดเห็นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

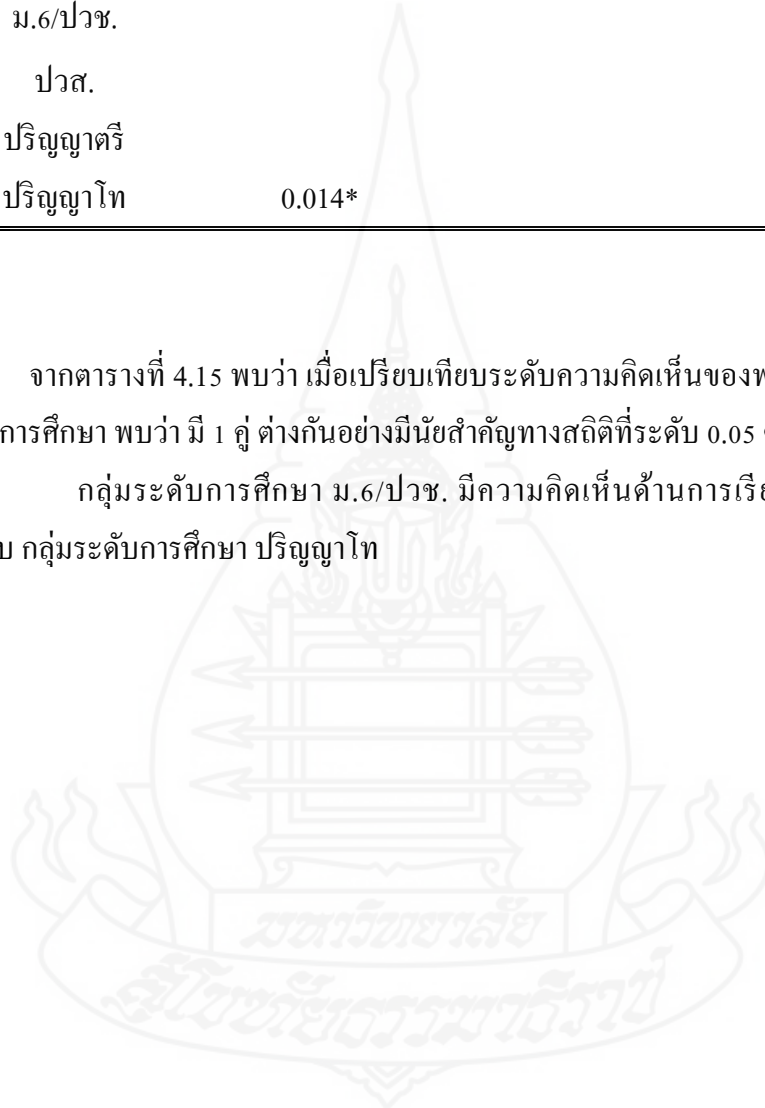
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ม.6/ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ม.6/ปวช.				
ปวส.				
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท	0.014*			

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มี 1 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท



ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (LSD) ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ม.6/ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ม.6/ปวช.				
ปวส.				
ปริญญาตรี				
ปริญญาโท	0.006*	0.023*	0.019*	

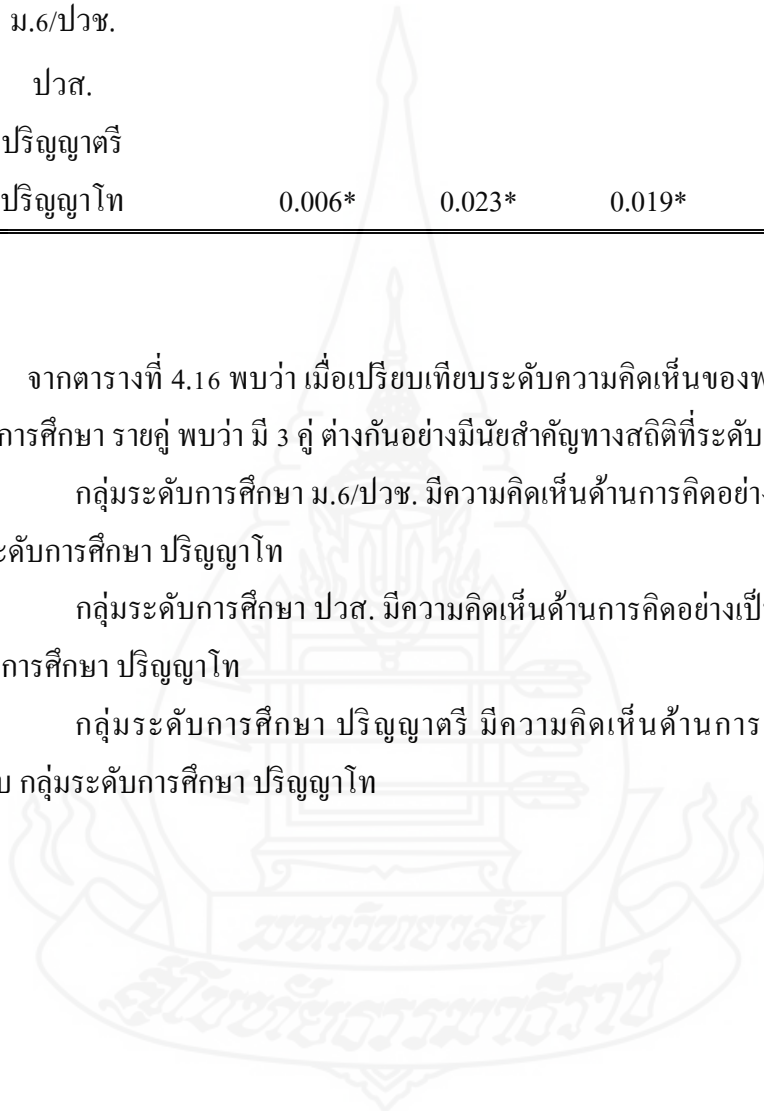
* $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดย จำแนกตามระดับการศึกษา รายคู่ พบว่า มี 3 คู่ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลุ่มระดับการศึกษา ม.6/ปวช. มีความคิดเห็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปวส. มีความคิดเห็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท

กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับ กลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาโท



ตารางที่ 4.17 แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	0.682	3	0.227	0.494	0.687
	ภายในกลุ่ม	82.305	179	0.460		
	รวม	82.987	182			
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.608	3	0.536	1.447	0.231
	ภายในกลุ่ม	66.295	179	0.370		
	รวม	67.903	182			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2.117	3	0.706	1.331	0.266
	ภายในกลุ่ม	94.909	179	0.530		
	รวม	97.026	182			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.318	3	0.439	0.898	0.443
	ภายในกลุ่ม	87.554	179	0.489		
	รวม	88.873	182			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.431	3	0.144	0.369	0.776
	ภายในกลุ่ม	69.718	179	0.389		
	รวม	70.149	182			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.458	3	0.153	0.569	0.636
	ภายในกลุ่ม	47.955	179	0.268		
	รวม	48.413	182			

จากตารางที่ 4.17 ไม่พบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงค่า F และค่า P ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	1.337	3	0.446	0.977	0.405
	ภายในกลุ่ม	81.649	179	0.456		
	รวม	82.987	182			
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	0.890	3	0.297	0.793	0.499
	ภายในกลุ่ม	67.013	179	0.374		
	รวม	67.903	182			
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2.713	3	0.904	1.716	0.165
	ภายในกลุ่ม	94.313	179	0.527		
	รวม	97.026	182			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.319	3	0.106	0.215	0.886
	ภายในกลุ่ม	88.554	179	0.495		
	รวม	88.873	182			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.298	3	0.099	0.255	0.858
	ภายในกลุ่ม	69.850	179	0.390		
	รวม	70.149	182			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.613	3	0.204	0.765	0.515
	ภายในกลุ่ม	47.800	179	0.267		
	รวม	48.413	182			

จากตารางที่ 4.18 ไม่พบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด สรุปผลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล

ผลการศึกษาจากข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามหรือพนักงานทั้ง 183 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยคิดเป็นร้อยละ 77 มีอายุในช่วงระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.89 มีการศึกษาอยู่ในระดับ ม.6 /ปวช. คิดเป็นร้อยละ 49.73 มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 66.12 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ ช่วง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.69

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม อยู่ในระดับที่มาก ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างมีระบบ ซึ่งเท่ากันในระดับที่มากที่สุดคือ $\bar{X} = 3.77$ ด้านบุคคลมีความ

เป็นเลิศ อยู่ในระดับ $\bar{X} = 3.67$ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับ $\bar{X} = 3.64$ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน น้อยที่สุด คืออยู่ในระดับ $\bar{X} = 3.39$

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นทั้ง 5 ด้านจากแบบสอบถามความคิดเห็นดังนี้คือ

1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านการเรียนรู้ที่ทำให้พนักงานเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.75$) และการกำหนดแนวทางวิธีการการพัฒนาและปรับปรุงการทำให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.60$)

2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.91$) และการสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.60$)

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ของบริษัทฯเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของพนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) และ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.03$)

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยอมรับว่าทุกคนในบริษัทสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานกับท่านได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.87$) และการได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานจากทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.44$)

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การตระหนักดีว่าเมื่อลงมือทำอะไรต้องคิดถึงคุณภาพงานก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.95$) และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.65$)

สรุประดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนั้น โดยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.65$) ปัจจัยที่มากกว่าปัจจัยอื่นมี 2 ด้าน คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลในระดับที่มากที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนตัวแปรที่มีผลอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด คือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.39$)

ตอนที่ 3 สรุปผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อองค์การ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยระดับบุคคลกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้คือ

เพศ ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรทั้ง 5 ด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

อายุ พบว่า มีความแตกต่างด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจำแนกเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มอายุระหว่าง 25-30 ปี ต่างกับกลุ่มที่อายุระหว่าง 31-40 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 41-50 ปี ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่าง

ระดับการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกัน คือด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และภาพรวมทั้งหมดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตำแหน่งงาน ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรทั้ง 5 ด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรทั้ง 5 ด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยระดับบุคคลด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านปัจจัยระดับองค์การด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับที่มาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.67$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.64$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.39$) มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อพบว่า

ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด บริษัทมีการเกณฑ์คุณภาพในการทำงาน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงานส่งผลต่อการเปลี่ยนรูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการทำงานของบริษัท นำไปสู่การตอบสนองการเปลี่ยนของเศรษฐกิจ ที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง สอดคล้องกับ วิภา จินดา (2548 : 84) ที่กล่าวว่า ความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานและผู้บริหารควรมีความพร้อมในด้านปัจจัยทุกด้าน และมากพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นตลอดเวลาในอนาคต

ด้านการคิดอย่างมีระบบมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก บริษัทจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดแผนการทำงานล่วงหน้า มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดให้พนักงาน เพื่อที่จะให้มีการพัฒนางานอยู่เสมอ โดยจะต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายในการทำงานสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550 : 60) ที่กล่าวว่า บุคลากรมีอิทธิพลต่อองค์กรจะต้องมีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมือเต็มที่ ในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ภายใต้พื้นฐานสำคัญ 5 ประการ ในอันที่จะเอื้ออำนวยในการเรียนรู้ร่วมกันและต่อพัฒนาการขององค์กรและที่สำคัญทุกขั้นตอนจะต้องดำเนิน ไปภายใต้พื้นฐานของหลัก “การคิดเชิงระบบ” ซึ่งเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดที่อาจส่งผลให้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ในที่สุด

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก ความเชี่ยวชาญในงานของพนักงานแต่ละคนจะส่งผลต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเองรวมถึงความสำเร็จของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเป็นกระบวนการที่รวมเข้ากับการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลากรยุคใหม่จะต้องมีทั้งความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยต้องมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษและสอดคล้องกับความต้องการของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา ธนานันท์ (2552) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตรายงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน สามารถจะสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของคนในองค์กร และร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการเพื่อสร้างคนให้มีความรู้ นำพาองค์กรสู่ความมั่นคงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกันและต้องร่วมมือกันเพื่อที่จะให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการ

สนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของ ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการคิดค้นและการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการ ทำงานร่วมกันด้วย ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันในบริษัทมีความเป็นทีมดีขึ้น สอดคล้องกับ รัตติกร ชุตินันท์กุล (2552) ศึกษาเรื่องสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อีคาริเทรตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วม ในกิจกรรมระดมสมอง เป็นสมาชิกในทีมของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง อีกทั้งรู้สึกเป็นหนึ่งและ ยินดีรับผิดชอบพร้อมกับเต็มใจร่วมชะตากรรมในทีมงานของตน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง บริษัทจัดให้มีการประชุมประจำเดือนของแต่ละฝ่าย ผู้บริหารชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และร่วมกันกำหนดกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานรับทราบ ทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท แต่พนักงานอาจจะยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบ ต่อบริษัทหากไม่ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท เพราะฉะนั้นบริษัทสร้างความตระหนัก กำหนด กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของบริษัทที่ทุกคนมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้าง ภาพอนาคตของบริษัทที่ทุกคนทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบทวิจัย ชนกานต์ แก้วกล้า (2555 : 27) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาลนครนนทบุรี พบว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถ จัดการความรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นจริง พนักงานสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้องรวมทั้ง การยอมรับเหตุผลที่ดีกว่าเสมอ โดยสิ่งสำคัญ คือ องค์กรต้องมีความมุ่งมั่น รวมทั้งมีนโยบายและ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมในการสร้าง แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้อย่างยั่งยืนแก่พนักงานทุกคน ทุกระดับ จนกลายเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

2.2 ระดับความคิดเห็นของบุคคลด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัทนั้น ถึงแม้จะเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันแต่เมื่อทุกคนเข้ามาอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เดียวกันทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เข้าพฤติกรรมขององค์กร เพื่อที่จะสามารถเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรได้ แต่ปัจจัยระดับองค์กรไม่ว่าจะเป็น ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินการจัดการ ด้าน บรรยากาศในการทำงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านเทคโนโลยีจะมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยเฉพาะในด้านการดำเนินการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านการจูงใจ เมื่อบริษัทได้กำหนดเป้าหมาย หรือวางนโยบายที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บริษัทต้องเริ่มจากการสร้างแรงจูงใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการจูงใจที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญ ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศในการทำงานรวมถึงการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะเอื้อและสนับสนุน การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน หรือเพิ่มภาระให้กับพนักงาน จะเกิดแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นไปถ่ายทอด ใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้ไปสู่การเรียนรู้ระดับกลุ่ม กลายเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร เปรียบเสมือนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

บริษัทสยาม แปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากในผลการวิจัย พบว่า การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด อยู่ในระดับที่มากคือ ร้อยละ 3.77 และเพื่อให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติมทั้ง 5 ด้าน ตามทฤษฎีที่กล่าวไว้ โดยในแต่ละด้านควรมีการพัฒนาประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ควรมีความคิด ความเห็น อย่างมีรูปแบบ มีขั้นตอน สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ และพัฒนาความคิดได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงาน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด ความเชื่อ การยอมรับ ให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการทำงานของบริษัทฯ ผู้บริหารองค์กรควรเปิดรับความคิดเห็น ยอมรับข้อเสนอแนะหลาย ๆ ด้าน เพื่อนำมากำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางที่บริษัทฯ ต้องการ เช่น การส่งเสริมความรู้

ด้วยวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างทักษะ ให้เชี่ยวชาญทุก ๆ ด้าน ทุกกลุ่มงาน

ด้านการคิดอย่างมีระบบ มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก บริษัทฯควรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดแผนการทำงานล่วงหน้า มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดให้พนักงาน เพื่อที่จะให้มีการพัฒนางานอยู่เสมอ โดยจะต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมือเต็มที่ ในการพัฒนาองค์กร ในอันที่จะเอื้ออำนวยในการเรียนรู้ร่วมกันและต่อการพัฒนาการขององค์กรและที่สำคัญทุกขั้นตอนจะต้องดำเนินไปภายใต้พื้นฐานของหลัก “การคิดเชิงระบบ” ซึ่งเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดที่อาจส่งผลให้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ในที่สุด ดังนั้น การพัฒนาด้านความคิดให้มีระบบที่ถูกต้อง มีหลักการ จะช่วยให้องค์กรและพนักงานก้าวไปพร้อมกันได้

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษนั้น จะส่งผลต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บริษัทฯควรพิจารณาเฉพาะด้านของพนักงานที่เข้ามาในทุกๆ ตำแหน่ง ว่ามีจุดเด่นในด้านใด และมีจุดอ่อนในด้านใด การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศนั้น จะช่วยให้องค์กรเป็นเลิศได้ เพราะบุคลากรยุคใหม่จะต้องมีทั้งความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยต้องมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกันและต้องร่วมมือกันเพื่อที่จะให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย บริษัทฯควรให้ความสำคัญต่อทีมงานของพนักงานสังคมภายใน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการคิดค้นและการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันด้วย เกิดความสามัคคี เข้าใจกัน ซึ่งจะช่วยให้เห็นนโยบายขององค์กรประสบผลสำเร็จได้เร็วขึ้น

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ มุมมองที่กว้าง การมองเห็นคุณประโยชน์ และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้น ย่อมสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดเห็นในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น บริษัทฯควรจัดให้มีการประชุม

ประจำเดือนของแต่ละฝ่าย ผู้นำและผู้บริหารของบริษัทฯ ควรชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และร่วมกันกำหนดกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานรับทราบทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัทฯ การตระหนัก การกระจายความรับผิดชอบให้เหมาะสม การแก้ปัญหา ร่วมกัน นโยบายที่เปลี่ยนแปลงควรมีการพิจารณา ร่วมกัน เพื่อ ไม่ให้เกิดผลกระทบตามมาภายหลัง ฉะนั้นบริษัทฯ สร้างความตระหนัก กำหนดกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของบริษัทที่ทุกคนมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของบริษัทที่ทุกคนทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจ กระทำให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทสยาม แปซิฟิค อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งได้แก่

ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีความชัดเจน และควรมีการติดตาม ประเมินผลพนักงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับชั้น ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และให้โอกาสพนักงานได้มีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อแสดงให้พนักงานเห็นว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร และพร้อมที่จะประสบความสำเร็จไปพร้อมกับองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จ และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

ด้านการดำเนินการจัดการภายใน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว ควรมีการหมุนเวียนพนักงานในแต่ละแผนกงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มพูนความรู้ของตนเองให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน ควรมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เช่น จัดให้มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้งานในแต่ละแผนกอย่างเพียงพอ นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงานอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีการเรียนรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งพนักงานอาจนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับงานของตนเองได้

ด้านบรรยากาศในการทำงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดสถานที่ทำงาน ให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยเน้นกิจกรรม 5 ส ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ และทำเป็นประจำทุกวัน เพื่อให้เกิดความสะอาดสบายในการทำงานแก่พนักงานทุกคน ควรมีกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์อันดีร่วมกันภายในองค์กร เช่น การจัดแข่งขันกีฬาประจำปีภายในองค์กร หรือมีการจัดตั้งสรรคร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบรักษาความ

ปลอดภัยที่ดีในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและลดความผิดพลาดลงได้

ด้านการจูงใจ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสม ยุติธรรม เพื่อให้พนักงานยอมรับ และพึงพอใจในผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ ความมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวพนักงานมีความสำคัญ ได้รับความไว้วางใจ และการยอมรับในการทำงาน นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญในการพิจารณาข้อผิดพลาดที่พนักงานได้กระทำในขณะปฏิบัติงาน

ด้านเทคโนโลยี องค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ภายในองค์กร ควรมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ ที่ช่วยในการทำงานของพนักงาน มาใช้ ภายในองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ควรมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้น ได้ใช้ระบบ Internet และ Extranet ภายในองค์กร สำหรับใช้ในการเรียนรู้ และช่วยในการทำงาน นอกจากนี้ยังควรมีการฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีหรือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาในครั้งนี้เป็นจำนวนมาก ผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการพิมพ์วิเคราะห์ตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

3.2.1 ควรจัดหาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เพื่อให้พนักงาน ได้ศึกษาและทำความเข้าใจถึงประโยชน์ที่องค์กรและพนักงานจะได้รับร่วมกัน

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหลากหลายรูปแบบและทันสมัย เช่น มีการนำเอาเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

3.2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบหรือวางแผนปฏิบัติที่รัดกุม ชัดเจน ยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อม เช่น ระยะเวลาในการวัดผล ควรเหมาะสม เพื่อให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

3.2.4 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บริษัทฯ (Key Performance Indicators : KPIs) การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรเพื่อ
ความสามารถในการแข่งขัน (Organizational Competency)



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- ชนกานต์ แก้วกล้า (2555) *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับความสำเร็จตามพันธกิจของเทศบาลนันทบุรี* วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 6 ฉบับที่ มกราคม – เมษายน 2555
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์ (2534) *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลการวิจัย* กรุงเทพมหานคร สามเจริญพาณิชย์
- รัตติกง ชูตินันทกุล (2552) “สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอิก้าริ เทคดิง (ประเทศไทย) จำกัด” *บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- รัตนา ปานภูทอง (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร กรณีศึกษา : บุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร” *ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- ลักษณา สุวรรณเจษฎ์ (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)” *การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- วิภา จินดา (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กรณีศึกษา : พนักงานบริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” *ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- วิสุทธิมรรค อำนัณมณี (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา กรณีศึกษา : บุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา” *การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- วิโรจน์ พิชิตนิตินพร (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทฟาร์ม่า ไลน์ จำกัด กรณีศึกษา : พนักงานบริษัทฟาร์ม่า ไลน์ จำกัด”

- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร”
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุจิตรา รัตนันท์ (2552) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ทีพีเอ็น เพรส
- สุภาพร ชูวสินธุ์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด กรณีศึกษา : พนักงานบริษัท เอส.เค. อัลฟา จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) “การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี : สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามหาสารคาม เขต 2” คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุวิมล ติรกานนท์ (2544) *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ แนวทางสู่การปฏิบัติ*
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- Kaiser, Sandra M. (2000) *Mapping the learning Organization : Exploring A Model of
Organizational Learning. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy of the
Louisiana State University.*
- Marquardt, M. and Renolds A. (1996) *Building the Learning Organization.* New York :
McGraw-Hill.
- Peter M. Senge (1994) *The Fifth Discipline Fieldbooke : The Art and Practice of Learning
Organization.* New York : Doubleday Currency.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของ
บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด

แบบสอบถามนี้ เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด คำตอบของท่านไม่ถือว่าถูกหรือผิด เพราะเป็นการแสดงความคิดเห็นเฉพาะตัว ซึ่งผู้ศึกษาถือว่าเป็นความลับที่ใช้เฉพาะการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน แต่จะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามที่ท่านสามารถตอบได้ ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์แบบของแบบสอบถามอันจะส่งผลประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาแบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล

ส่วนที่ 2 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ทักษะของพนักงานต่อระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ส่วนที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() อายุต่ำกว่า 25 ปี

() อายุ 25-30 ปี

() อายุ 31-40 ปี

() อายุ 41-50 ปี

() อายุ 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ม.6/ปวช.

() ปวส.

()ปริญญาตรี

()ปริญญาโทขึ้นไป

4. ตำแหน่งงาน

() พนักงาน

() เจ้าหน้าที่/หัวหน้ากลุ่มงาน

() หัวหน้าฝ่าย

() หัวหน้าแผนก ขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี

() 5 – 10 ปี

() 11- 15 ปี

() 16 ปี ขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงความเห็นว่าคุณ
สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

หลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถาม กำหนดดังนี้

5	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มากที่สุด
4	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับที่มาก
3	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายละเอียด/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ					
1.	ท่านมีนิสัยใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2.	ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้					
3.	ท่านพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบริษัทได้					
4.	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองได้					
5.	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง					
	ด้านรูปแบบวิธีการคิด					
1.	ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทได้					
2.	ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของบริษัทเป็นสำคัญ					

ข้อ	รายละเอียด/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.	ท่านพร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดที่สร้างสรรค์ของตนเอง					
4.	ท่านตระหนักดี ว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน					
5.	ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในบริษัทได้					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1.	วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของพนักงานทุกคน					
2.	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีความคิดที่กว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง					
3.	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท อันจะสามารถทำให้ท่านและบริษัทก้าวหน้าต่อไป					
4.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัท					
5.	ท่านสามารถชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
1.	การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน					
2.	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง					
3.	ท่านยอมรับว่าทุกคนในบริษัทสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานกับท่านได้					

ข้อ	รายละเอียด/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4.	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือทำโครงการต่าง ๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม					
5.	ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานจากทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
1.	ท่านตระหนักดีว่าเมื่อลงมือทำอะไรต้องคิดถึงคุณภาพงานก่อนเสมอ					
2.	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีระบบ สามารถตรวจสอบได้					
3.	ท่านสามารถเขียนแผนงานตามแนวความคิดของท่านเพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจในความคิดของตนเองและผู้อื่นได้					
4.	ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่ผล และคำนึงถึงข้อมูลที่ย้อนกลับมายังจุด เริ่มต้นอีกครั้งเสมอ					
5.	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					



ภาคผนวก ข
การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣX	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ						
1	+1	+1	0	2	0.67	
2	+1	+1	+1	3	1	
3	+1	+1	+1	3	1	
4	+1	+1	0	2	0.67	
5	+1	+1	+1	3	1	
ด้านรูปแบบวิธีการคิด						
1	+1	+1	+1	3	1	
2	+1	+1	+1	3	1	
2	+1	0	+1	2	0.67	
4	0	+1	+1	2	0.67	
5	+1	+1	+1	3	1	
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1	+1	+1	+1	3	1	
2	+1	+1	+1	3	1	
3	+1	+1	+1	3	1	
4	0	+1	+1	2	0.67	
5	+1	+1	+1	3	1	
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
1	+1	+1	+1	3	1	
2	+1	+1	+1	3	1	
3	+1	+1	+1	3	1	
4	+1	+1	+1	3	1	
5	+1	+1	+1	3	1	

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			$\sum X$	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ						
1	0	+1	+1	2	0.67	
2	0	+1	+1	2	0.67	
3	+1	+1	+1	3	1	
4	+1	+1	+1	3	1	
5	+1	+1	+1	3	1	
รวม	21	24	23	68	22.69	0.91



ภาคผนวก ค
การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



Item-Total Statistics

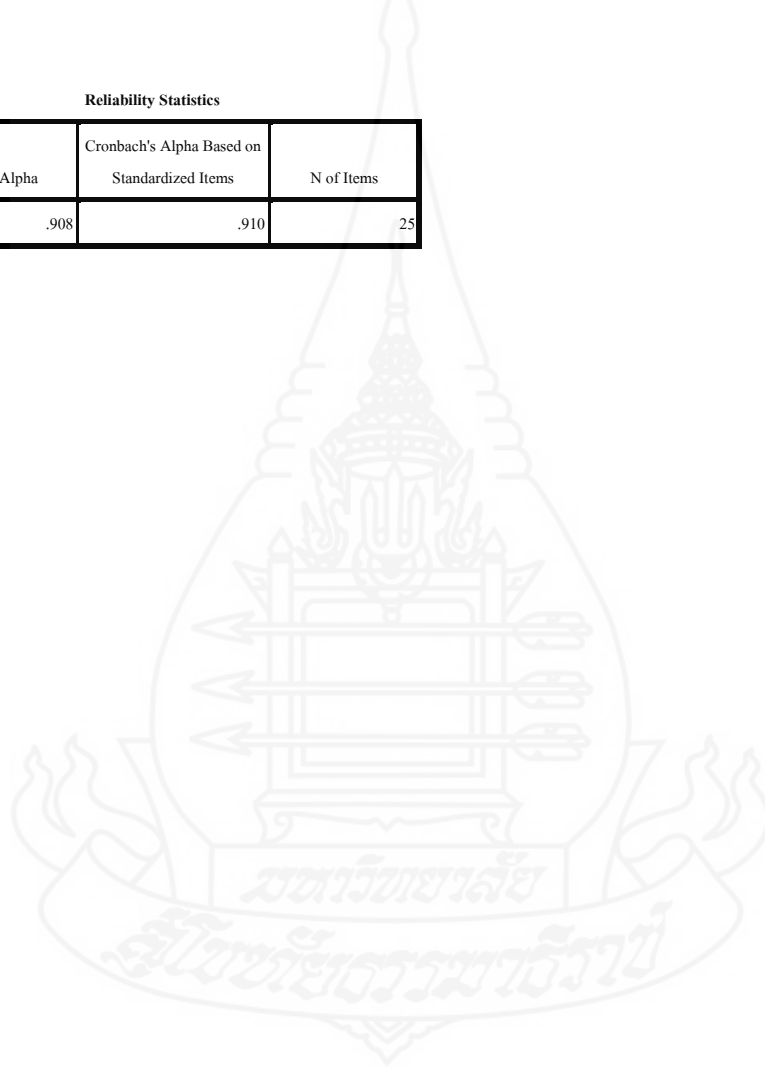
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	88.93	74.202	.600	.903
a2	88.83	74.144	.630	.903
a3	89.03	73.482	.543	.904
a4	88.63	75.206	.458	.905
a5	88.50	74.603	.574	.904
b1	88.70	73.390	.464	.905
b2	88.53	74.395	.444	.906
b3	88.63	75.620	.296	.909
b4	89.03	72.378	.651	.901
b5	89.03	74.240	.393	.907
c1	89.23	71.978	.509	.905
c2	89.13	73.430	.473	.905
c3	89.07	73.995	.498	.904
c4	88.57	71.426	.701	.900
c5	88.80	71.545	.469	.906
d1	88.53	69.706	.716	.899
d2	88.60	70.179	.735	.899
d3	88.60	70.731	.641	.901
d4	88.87	75.775	.425	.906
d5	88.40	74.179	.516	.904
e1	88.43	76.875	.301	.908
e2	89.20	74.166	.518	.904
e3	88.73	77.168	.296	.908
e4	88.23	76.737	.369	.907
e5	88.93	73.926	.555	.903

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.910	25





ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. คุณเจษฎา ศรีรักษา ผู้จัดการส่วนสายไฟฟ้า และสายโทรศัพท์
บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์เคเบิ้ล จำกัด
2. คุณวัฒนาวรรณ บุญคุ้ม รองผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์เคเบิ้ล จำกัด
3. คุณสุชิน เลิศอมรชีวะศิลปกุล ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
บริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไรร์ แอนด์เคเบิ้ล จำกัด





ที่ ศธ 0522.17/ บ 856

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๗ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการส่วนสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์ (คุณเจษฎา ศรีรักษา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศรัณย์ภัทร กรดศิริ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 081 - 8339941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 857

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

7 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต (คุณวัฒน์วารรณ บุญคุ้ม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศรัณย์ภัทร กรดศิริ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 081 - 8339941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 858

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๗ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (คุณสุชิน เลิศอมรชิวติศัลกุล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศรัณย์ภัทร กรดคีรี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 081 - 8339941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048184

โทรสาร. 02-5033612

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวศรัณย์ภัทร กรดคีรี
วัน เดือน ปีเกิด	29 พฤศจิกายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเขาค้อ จังหวัดสระแก้ว
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ.2542
สถานที่ทำงาน	บริษัทสยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารแผนกจัดซื้อ

