


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัท  
ยูไนเต็ดมอเตอร์เวกส์(สยาม) จำกัด (มหาชน)  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุภารัตน์ วาระโยธิน  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... (รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณี บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์(สยาม) จำกัด (มหาชน)

**ชื่อผู้ศึกษา** นางสาวสุภารัตน์ วาระโยธิน **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด ของ Pedler, Burgoyne & Boydell (2) เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมทางสถิติ ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าจำนวน ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการทดสอบ(t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย(1) พบว่า พนักงานของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์ (สยาม) จำกัด(มหาชน) มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Pedler, Burgoyne & Boydell ในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กรและโอกาสในการเรียนรู้ ด้านโครงสร้าง และสุดท้ายคือด้านการมองภายนอกองค์กร (2) ผลการทดสอบสมมุติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันยกเว้น ลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุ สำหรับพนักงานที่มีอายุ 27-36ปีและอายุ 37-46 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมองภายนอกองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** การศึกษาภาวะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์(สยาม)จำกัด (มหาชน)

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในเรื่อง การศึกษาภาวะการเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) โดยได้รับ  
คำปรึกษาและข้อชี้แนะที่มีประโยชน์และสำคัญยิ่งจาก ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์  
ธนชัย ชมจินดา ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประสบกับความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากพนักงานของ บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์  
เวกส์(สยาม) จำกัด(มหาชน) ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง จนถึง พนักงานระดับปฏิบัติงาน ที่ได้ตอบ  
แบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับบริษัท เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงองค์การ  
ต่อไป

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ เพื่อนๆ ในมหาวิทยาลัย ทุกท่าน และ ครอบครัว ที่ได้ให้กำลังใจ  
จนสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ทั้งหลายได้ และขอขอบคุณท่านอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทุกๆ ท่านที่  
ได้ให้การอบรมสั่งสอนและประสาทวิชาความรู้ต่างๆ จนสามารถนำมาใช้กับชีวิตการทำงานได้  
จนถึงทุกวันนี้

สุครัตน์ วาระโยธิน

มีนาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
สมมุติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	6
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	15
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	39
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	56
ผลการทดสอบสมมุติฐาน .....	67
ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม .....	82
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
สรุปผลการศึกษา .....	85
อภิปรายผล .....	87
ข้อเสนอแนะ .....	89
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	95
ก แบบสอบถาม .....	96
ประวัติผู้ศึกษา .....	110

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	พัฒนาการของทักษะเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้..... 9
ตารางที่ 4.1	ร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 53
ตารางที่ 4.2	ร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 54
ตารางที่ 4.3	ร้อยละของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 54
ตารางที่ 4.4	ร้อยละของอายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 55
ตารางที่ 4.5	ร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 55
ตารางที่ 4.6	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในกระบวนการเรื่องวิธีการเรียนรู้ขององค์การ ..... 56
ตารางที่ 4.7	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม ..... 57
ตารางที่ 4.8	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายในองค์การเรื่องการแข่งขันข้อมูลข่าวสาร ..... 58
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายในองค์การเรื่องระบบบัญชีควบคุม ..... 59
ตารางที่ 4.10	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายในองค์การเรื่องการปฏิสัมพันธ์ภายใน ..... 60
ตารางที่ 4.11	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายในองค์การเรื่องระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น ..... 61
ตารางที่ 4.12	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในโครงสร้างเรื่อง โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ ..... 62
ตารางที่ 4.13	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายนอกองค์การเรื่องมีระบบการตรวจสอบและติดตาม สถานะแวดล้อม ..... 63
ตารางที่ 4.14	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในการมองภายนอกองค์การเรื่องการเรียนรู้ระหว่างองค์การ ..... 64
ตารางที่ 4.15	ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในโอกาสในการเรียนรู้เรื่องบรรยากาศการเรียนรู้ ..... 65

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโอกาสในการเรียนรู้เรื่องโอกาสในการพัฒนาตนเอง .....	66
ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน .....	67
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามเพศ .....	68
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ .....	70
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่4 การมองภายนอกองค์กรจำแนกตามอายุรายคู่ .....	73
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา .....	74
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน .....	77
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	80

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 เจ็อนใจสำคัญในนิยาม การเรียนรู้ขององค์กร .....	11
ภาพที่ 2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ .....	24
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	32
ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	33
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้ .....	34
ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	37
ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	38



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจในประเทศไทยประสบกับปัญหาด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้ผู้ประกอบการรายต้องปิดกิจการไปผู้ประกอบการธุรกิจที่ยังดำเนินกิจการอยู่ก็ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง

บริษัท ยูไนเต็มนอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ก็เป็นธุรกิจหนึ่งที่ประสบปัญหาภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ปัญหาภายในองค์กร ปัญหาเศรษฐกิจ การเมืองบริษัทฯ ประกอบธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก และเป็นตัวแทนจำหน่ายและสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศภายใต้เครื่องหมายการค้าของผู้ผลิต เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าในประเทศและลูกค้าในกลุ่มประเทศอินโดจีน สินค้าส่วนใหญ่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น และอเมริกา ปัจจุบันเงินบาทมีค่าสูงขึ้นทำให้ สินค้านำเข้ามีราคาถูกลงแต่ยอดขายกลับไม่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ดังนั้นจึงมีคำถามว่า ควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงคงอยู่ได้ และเพิ่มยอดขายของบริษัทได้ ปัจจัยหนึ่งคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างเหมาะสม เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงทั้งในการนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ๆ ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area : FTA) อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร คือ ความรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวองค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา สมาชิกใน องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองผิดลองถูก มีความสามารถในการถ่ายโอน ความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และ นอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับ

วัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ (Litwin and Burmeister, 1992) เช่นการเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่นการประกาศยกย่อง หรือชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีภายในองค์กรมากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดผลเสียหาได้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีหลายแนวทางในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วองค์กรจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่แตกต่างกันดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรต้องสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้นผู้ศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรในอนาคต จึงได้ทำการศึกษาในเรื่อง การศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ยูนิคเคมอเตอร์เว็คส์(สยาม) จำกัด (มหาชน)

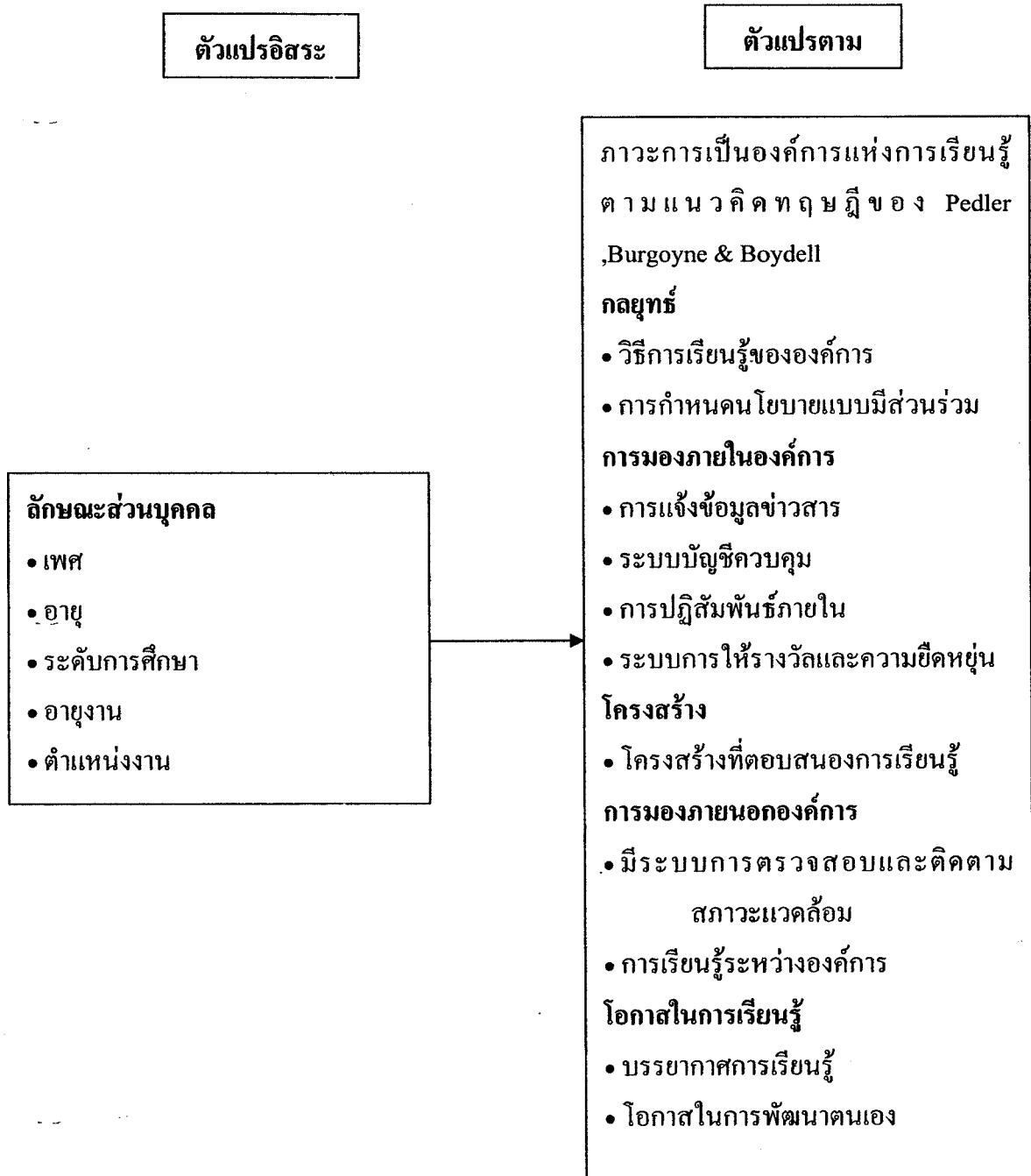
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีบริษัทยูนิคเคมอเตอร์เว็คส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด ของ Pedler, Burgoyne & Boydell

2.2 เพื่อทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ พนักงานในบริษัทยูไนเต็ดมอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัทยูไนเต็ดมอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงานที่เป็นลูกจ้างประจำของบริษัท โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2550 ถึง เดือน มีนาคม พ.ศ.2551

#### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและตำแหน่งงาน

5.4.1 ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell เป็นกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน 11 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย

ด้านที่ 1 กลยุทธ์ อันได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร และ การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม

ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร อันได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร, ระบบบัญชีควบคุม, การปฏิสัมพันธ์ภายใน และ ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น

ด้านที่ 3 โครงสร้าง อันได้แก่ โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้

ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร อันได้แก่ มีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม และ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ อันได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ในทุกระดับขององค์กร มีการตรวจสอบปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความคิดของสมาชิก มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้้องค์การเองยังมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นโยบาย โดยคำนึงถึงความคิดของสมาชิกและสถานะแวดล้อมต่างๆ ทั้งจากภายใน ภายนอก รวมทั้งมีการแข่งขานข่าวสารและเทคโนโลยีต่างๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

**ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง สภาพที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีการตรวจสอบปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความคิดของสมาชิก มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นโยบาย โดยคำนึงถึงความคิดของสมาชิกและสถานะแวดล้อมต่างๆ ทั้งจากภายใน ภายนอก รวมทั้งมีการแข่งขานข่าวสารและเทคโนโลยีต่างๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

**บริษัท** หมายถึง บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เว็คส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน)

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อเป็นแนวทาง และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต อีกทั้งยังมีประโยชน์แก่ผู้สนใจ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

7.2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนในการนำพาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณี บริษัท ยูโนเด็ค มอเตอร์เวสต์(สยาม) จำกัด(มหาชน) ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ประวัติแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1. ประวัติแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(ดร.วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์,2543:53-57) ที่มาของแนวคิด Learning Organization (LO) นี้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ LO โปรดสังเกตว่าในระยะเริ่มแรก ปรมาจารย์ ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร ( Organizational Learning หรือ OL ) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของ คน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร มากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก Argyris ได้พูดไว้อย่างน่าคิดว่า “ ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็กๆ น้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำวิจัย ประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำวิจัย” นอกจากนี้ยังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขาและยังได้แสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (Fad) คือมีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น หนังสือเล่มอื่นๆ ของท่านที่อยากจะแนะนำให้ศึกษา ได้แก่ On Organizational Learning (1993) และ

Knowledge for Action (1993) หนังสือเล่มล่าสุดของ Argyris คือ Flawed Advice and the Management Trap (2000) ให้สติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหาร

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ LO และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 53 ปีของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้ง ตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด LO ปัจจุบันเรียก Society for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือเพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคล และทีมและเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันเขาวาดวิสัยทัศน์ไว้ว่า อยากจะเห็น SOL เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรการ ( Senge. 1998, p.41) ความสำเร็จทั่วโลก

แม้ว่าปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ LO มากกว่า 170 เล่ม แต่เล่มที่ขอแนะนำให้ท่านผู้สนใจได้ศึกษาอ่านกัน คือ หนังสือที่เขียน โดย Senge ชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ซึ่งเป็นที่นิยมอ่านกันแพร่หลาย เป็นที่น่าสังเกตว่า Senge เลิกที่จะใช้คำว่า Learning Organization (แทน Organizational Learning) ซึ่งชวนสนเท่ห์ว่าองค์กรซึ่งเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไรกัน บ้างเสนอว่าน่าจะมี A Sixth Discipline ที่เรียกว่า การรับรู้โดยรวมเพื่อช่วยกันสรรค์สร้างวิธีการเรียนรู้หรือ Learn How to Learn แก่องค์กรเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ

ในปี 1991 Senge ให้สัมภาษณ์ว่า เขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับ LO ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิตอนเช้าตรู่ของวันหนึ่งโดยประมवलประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาเอง ที่ชื่อ Innovation Associates

ในการให้สัมภาษณ์เมื่อปี 1998 Senge แสดงความกังวลว่าหลายองค์กรพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้าน LO ในความเป็นจริงคือ องค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการน้อยมาก ( Senge, 1998,p41)

ในเดือนมีนาคม 1999 Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change หนาเกือบ 600 หน้า ที่พยายามตอกย้ำว่า LO เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเขาเน้นว่าการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเขาเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่คืบหน้าเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ

ปัจจุบันแนวคิด แนวปฏิบัติต่างๆ ของ LO เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายเช่น หากเปิดดูใน Internet Sites ก็จะทราบได้ว่า หัวข้อ LO เป็นที่ชื่นชอบแค่ไหน ผู้เขียนเข้าสืบค้นฐานข้อมูล

www.northern light.com โดยพิมพ์ คำว่า Learning organization เข้าไปในวันที่ 26 พฤษภาคม 2543 พบว่ามี web sites เกี่ยวกับ LO จำนวนทั้งสิ้น 1,225,086 รายการซึ่งนับว่ามากที่สุดที่เดียว ผู้สนใจอาจหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จาก Stanford Learning Organization Web (SLOW) Location: <http://www-leland.stanford.edu/group/SLOW> หรือหาได้จาก The Learning Organizations Home Page เพื่อขอทราบชื่อหนังสือ จดหมายข่าว คำนิยาม คำอธิบายบทความต่างๆ เกี่ยวกับ LO ทั้งที่สิ่งพิมพ์ลงในกระดาษได้และที่อยู่ On-line ได้ที่ Location: <http://www.albany.edu/~k17686/learnorg.html>

หากต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลต่างๆ นับแต่ปี 1994 เกี่ยวกับ LO และมีการทำให้ทันเหตุการณ์ทุกวัน ( Update daily) ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยที่เป็นวิชาการมากๆ ไปจนถึงหลักสูตรที่สอนแล้วทำเองได้หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเทียม (Virtual workshops) ก็สามารถแวะศึกษาได้ที่ Learning Org Dialog on Learning Organizations ได้ที่ Location: <http://world.std.com/~lo/>

Crossan&Guatto (1996) ได้รวบรวมผลการศึกษารฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ LO หรือ OL กล่าวคือจาก The Social Science Citations Index (SCI) จาก ABI/Inform และจาก Psyclit พบว่าในช่วงปี 1980-1990 มีงานเขียนงานวิจัยเกี่ยวกับ OL ทั้งหมด 184 บทความคิดเป็นเปอร์เซ็นต์เติบโตร้อยละ 636 ในช่วงปี 1970-1980 มีเพียง 50 บทความในช่วงทศวรรษ 1970 มีเพียง 19 บทความ และในช่วง 1950-1960 มีเพียง 3 บทความเท่านั้น บทความในระยษะทศวรรษ 1990 ส่วนมากจะเป็นประเภทมุ่งสังเคราะห์และ Action Research เพื่อการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎี LO ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น วารสารวิชาการชื่อ Journal of Organizational Development & Management ฉบับที่ 9 เล่มที่ 1 ปี 1996 ถึงกับออกฉบับพิเศษว่าด้วยหัวข้อเรื่อง Organizational Learning: Past, Present, and Future

Mirvis (1996) ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อ LO โดยจำแนกแนวคิดต่างๆ ที่มีต่อองค์การไว้โดยเชื่อว่า ทฤษฎีว่าด้วยระบบ (Systems theory) นับแต่สมัย Copernicus ที่กล่าวถึงดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของสุริยจักรวาล มีดวงดาวต่างๆ หมุนล้อมรอบเป็นรากฐานของการอธิบาย LO Mirvis ได้เสนอมุมมององค์การ 5 รูปแบบดังนี้



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

ที่มา : Mirvis (1996) ,p.13-31

### ตารางที่ 2-1: พัฒนาการของทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิด ที่มีผู้ให้นิยามทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ LO มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของ LO ไว้มากมายในแง่มุมที่ต่างกันไปดังนี้

Argyris C.(1997) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “ defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett, C.K. (1994) แนะนำ องค์กรการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ ความทรงจำ “ ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

de Geus (1991,1997) เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาดและต่อคู่แข่งในปี 1997 เขาเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (living company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

Dixon, N.(1994) ว่า OL เป็นการตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Garvin, D.A. (1993,2000) ให้ความหมายว่า LO คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ทำ และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Kim, D.H (1993) ให้ความหมายของ LO ไว้สั้นๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

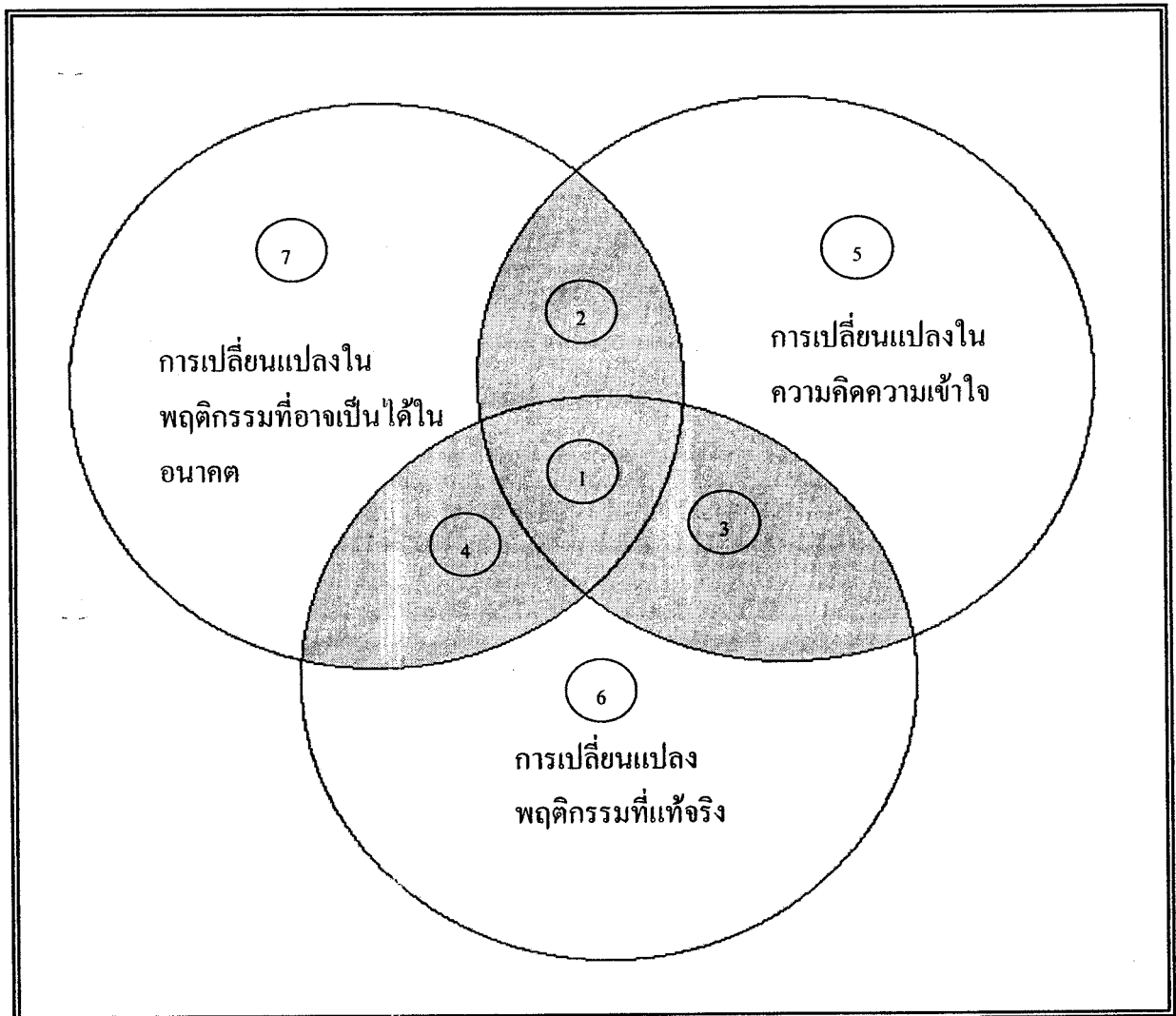
Nevis, E.C, DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995) กล่าวว่า OL เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กร ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นควบคู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือขณะให้บริการ

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) ชี้ว่า องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997) เห็นว่า บริษัทที่เรียนรู้ (a learning company) ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรทุกคน ในทุกกิจที่ทำ ในทุกคำที่พูด อย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา

Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B.(1994) กล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

Senge, P.(1990,p.3 และ p.14) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2-1: เส้นใจสำคัญในนิยาม การเรียนรู้ขององค์การ (Tsang, 1997, p.77)

จะเห็นได้ว่า ความหมายต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้-ความเข้าใจ-การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงและการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนได้ ด้วย หมายเลข ②, ③ และ ④ ของภาพที่ 2-1 ขึ้นันับว่า มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่เรียนรู้แปลงสู่การปฏิบัติ (learning-practice contingency) ทั้งที่เป็น

ในรูปของการ “พรรณนา (descriptive)” ว่าองค์การเรียนรู้อย่างไร และในเชิงของการ “เขียนใบสั่ง (prescriptive)” ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

Dixon (1994, p. 136) ได้สรุปนัยร่วมกันของนิยามต่างๆ ของ LO ได้ว่า นิยามเหล่านี้ต่างก็เชื่อว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นคุณภาพของทักษะความรู้ที่พนักงานมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่ถูกต้อง เชื่อถือมากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดของ LO ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม LO ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เป็นนิจ เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว LO ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (proactive change) คาดคะเนต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด ปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ

Dixon (2000) พบว่า องค์กรแต่ละแห่งมักจะอาศัยการลองผิดลองถูกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ ซึ่งดูไม่คุ้มค่าและเสียเวลา ที่แท้ที่จริงแล้วการถ่ายโอนการเรียนรู้มักเกิดจากความรู้อยู่ที่ไม่มีใครเขียนไว้ แต่อยู่ใน “หัว” ของผู้คนที่ทำงานให้กับองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและสมาชิกในทีมที่จะกระตุ้นให้เกิด “การถ่ายโอนอย่างเป็นกลยุทธ์ (Strategic Transfer)” ระหว่างคน ระหว่างทีม ในแต่ละกาลแต่ละสถานะให้ได้ ขณะที่อีกแนวทางหนึ่งคือสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนจากผู้เชี่ยวชาญสู่พนักงานให้ได้ (Expert Transfer) ยิ่งทำได้เร็ว ได้ถูกต้องเท่าใด ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์การมากเท่านั้น การขยายผลของการถ่ายโอนให้มีขอบเขตและผลกระทบในวงกว้าง และการถือกุศลและพัฒนาระบบจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้มีการปรับไปใช้พัฒนาเมื่อเจอกับสภาพธุรกิจที่แตกต่าง ไปจากเดิม

นอกจากจะมีนักวิชาการจากต่างประเทศมากมายให้ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ดังได้กล่าวมาข้างต้น ในประเทศไทยเองก็มีผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจ ดังต่อไปนี้

ประพันธ์ หาญสว่าง (2538) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือองค์กรที่มีทักษะ มีความสามารถในการแสวงหา การได้มา การสร้างสรรค์ การถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำความรู้มาปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรจนนำไปสู่การสร้างผลผลิตขององค์กร ได้อย่างกว้างขวาง

วรนาถ แสงจันทร์(2540) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นที่ซึ่งบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้ง บทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนในองค์กร จนสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

สมิต สัทธุมกร (2541) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

อกันตริ รอดสุทธิ (2541) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน ที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2541) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร ให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึงองค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือองค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดกับคนทุกระดับ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

กัลยาณี คำแดง(2542) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึงองค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นแรงเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กร ที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

สุพัตรา จันทร์เทียน(2543) สรุปความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้าน แก่บุคคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักเรียนรู้ พัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคคลากร ให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกันของบุคคลากรในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อม และท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ธีรพล เชื้อสุข (2549) สรุปความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรที่สมาชิกตื่นตัวเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันทั้งจากบทเรียนที่ประสบผลสำเร็จและบทเรียนที่เกิดความผิดพลาด มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยองค์กรทำหน้าที่กระตุ้นและเอื้ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Technology Application) ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และแผ่ขยายไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไป

จากความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวไว้ในข้างต้นนั้น สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ในทุกระดับขององค์กร มีการตรวจสอบปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความคิดของสมาชิก มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้้องค์การเองยังมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นโยบาย โดยคำนึงถึงความคิดของสมาชิกและสถานะแวดล้อมต่างๆ ทั้งจากภายใน ภายนอก รวมทั้งมีการแจ้งข่าวสารและเทคโนโลยีต่างๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ จำแนกได้เป็น 5 แนวคิดดังต่อไปนี้คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990)
2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991)
3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ ( Five main activities) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin(1991)
4. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marquardt และ Reynolds (1994)
5. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt(1996)

ซึ่งแนวคิดทั้ง 5 นี้เป็นแนวคิดที่จะนำองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ ( The Fifth Discipline ) ของ Senge

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจ ที่ยั่งยืน ( Sustainable Competitive โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคน และทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้(Learners)มีธรรมชาติ

ที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้น Senge นั้น ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Senge, 1990)

### 1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้คนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ Human Mastery คือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อยยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมันเปลี่ยนไปตาม โลกมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์การที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ( Personal Mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอมีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการแท้จริงความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- (1) วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล ( Personal Vision)
- (2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ( Holding Creative Tension)
- (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ



## 2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models)

เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเองซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคนแบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กร และงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนาภายในองค์กรแต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

## 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลางๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไรแต่ละ

ทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำ เป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นมองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเน้นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน
- (4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้แบบความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และ กลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย กลุ่มจึงจะดำเนินการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่า ปัญหาหนึ่งเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อมมีผลมาจากแนวทางแก้ปัญหามือวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมามีผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่แย่ลงเพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สามารถคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึงการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วองค์การ อาจทำให้อาการทรุดตัวไว้มากกว่าเดิมซ้ำคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ซึ่งหมายถึง การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า

การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการสะดุดของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต

การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) ในหลายด้านคือ

- (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
  - (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
  - (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต
- จากหลักการทั้ง 5 ข้อข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ในองค์กรโดยการเสริมสร้างวินัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลก

ตามความเป็นจริง (Mental Models) การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจต่อจากนั้น จึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันพุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำให้อนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำที่สุดจาก การปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุดไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

### 3.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell

Pedler, Burgoyne และ Boydell กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ (Pedler, Burgoyne และ Boydell 1991: 18-27)

#### 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและ กลยุทธ์นั้นนโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

1.2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายจะต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

## 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In)

2.1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2) การสร้างความตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting And Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้ลูก้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่นๆ เป็นลูก้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจา และมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูก้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร โดยรวมด้วยผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสารการเจรจาต่อรองและการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือซึ่งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น(Reward Flexibility) สมมุติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วม และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

### 3) ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัวการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงาน และแผนกอื่นๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังจากบทบาทและอาชีพกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบ โครงสร้างใหม่

### 4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out)

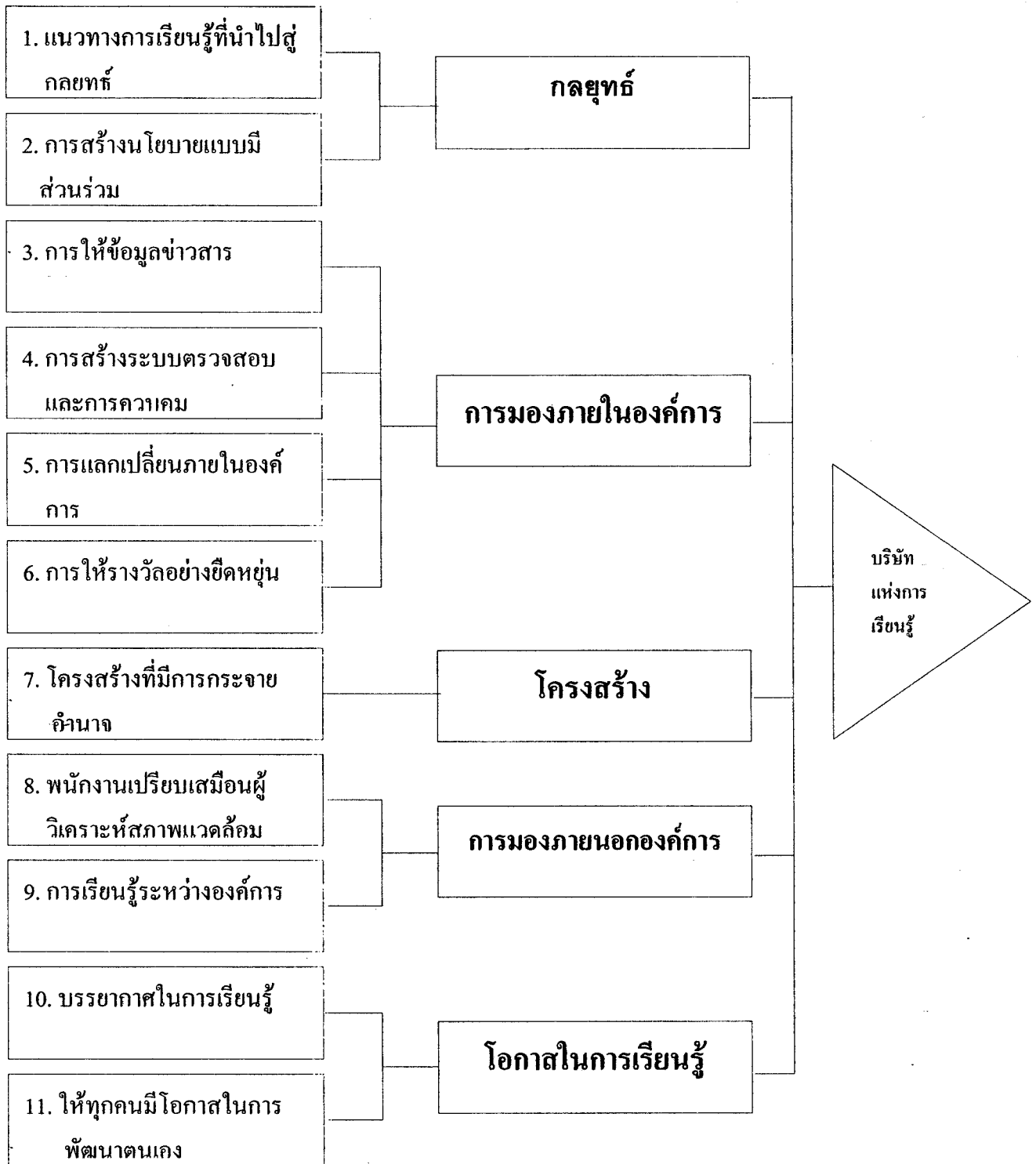
4.1) พนักงานเฝ้าเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท และประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิด และข้อมูลข่าวสารเป็นประจำจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้า และคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกันกับผู้จัดการลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตสาหรรมอื่นๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

## 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียนมีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2) การพัฒนาตนเองของทุกคน ( Self-Development for All) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองโดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรม และพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือมีโอกาสนวัตกรรม และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ



แผนภาพที่ 2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

ที่มา : Pedler, Burgoyne และ Boydell, 1991,p25



### 3.3 แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993)

ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีทักษะในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)
2. การทำการทดลอง (Experimentation)
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)
5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวความคิด เครื่องมือทางการบริหารและแบบแผนของพฤติกรรมขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีระดับของการทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการและการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าว เข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)

เป็นกิจกรรมการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะมีความเชื่อมโยงถึงวิธีการ และปรัชญาในการจัดการกับปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยมีเทคนิคและเครื่องมือที่สนับสนุนดังนี้

##### 1.1 วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method)

ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง โดยมีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า “ Plan-Do-Check-Action” โดยเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้คือมีการวางแผน (Plan) เมื่อมีปัญหาก็กปฏิบัติตามแผน (Do) โดยมีการตรวจสอบ (Check) และปฏิบัติตาม (Act)

##### 1.2 ยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน

เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยดูจากข้อมูล จากข้อเท็จจริง

##### 1.3 ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบข้อมูล

การจัดทำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ อย่างมีระเบียบ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงได้ง่าย เพื่อวิเคราะห์และอ้างอิงข้อมูลเช่น กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิควบคุมและสหสัมพันธ์ เป็นต้น

การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถใช้เทคนิคต่างๆ ทางสถิติ ในการเข้าถึงข้อมูล และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลได้นั้นจะช่วยให้นักงานมีระบบการคิดที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งตอบคำถามว่า เราจะรู้ข้อเท็จจริงนั้นได้อย่างไร ? มีการยอมรับในเรื่องของการเรียนรู้ และรับทราบข้อมูลที่ใกล้ชิด และถูกต้องอย่างเพียงพอหรือไม่ ? โดยมุ่งไปที่การแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเป็นหลักแทนการแก้ปัญหาที่อาการของปัญหา

## 2. การทำการทดลอง (Experimentation)

กิจกรรมนี้เป็นการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งคล้ายกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทำการทดลองนี้ถูกกระตุ้นโดยโอกาส และการขยายขอบเขตของธุรกิจ ไม่ใช่ถูกกระตุ้นโดยปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 โปรแกรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นโปรแกรมที่ต้องการการทดลองอย่างต่อเนื่อง เป็นการทดลองเล็กๆ เพื่อค้นหาความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของการทดลองแบบนี้คือ

- มีการทำงานอย่างหนัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องมีการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์
- มีการสร้างระบบสิ่งจูงใจขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยง และมีความรู้สึถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการทดลอง โดยผู้บริหารจะต้องรักษาคุณภาพของการควบคุมกระบวนการทำงานให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย กับการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่อาจจะเกิด ความล้มเหลวขึ้นได้
- มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงาน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการวัดประเมิน

## 2.2 โครงการสาธิต (Demonstration)

โครงการสาธิตส่วนใหญ่จะมีบทบาท และความสลับซับซ้อนมากกว่าโปรแกรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมักจะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ให้กับองค์กร มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มักทดลองทำกับกลุ่มเล็กๆ ก่อน จะเป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการและวิธีการในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในองค์กรโดยรวมในอนาคต
- มีความจำเป็นต้องทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่พนักงานจะยอมรับได้จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลายๆ ลักษณะงานรวมกัน โดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- มักจะถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อการสืบทอดการเรียนรู้ และขยายผลสู่การดำเนินการขององค์กรต่อไป

การทดลองทั้ง 2 นี้เป็นการมุ่งความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ เป็นการเปลี่ยน “ความรู้” (รู้ว่าทำอะไร) ไปสู่ “ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง” (รู้ว่าทำไมมันถึงเกิดขึ้น) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการทดลอง จะสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และก้าวไปสู่การมีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นได้ ถ้าเรามีการกำหนดความรู้อย่างเป็นลำดับขั้น

### 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)

องค์กรจะต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการบันทึกบทเรียนที่ผ่านมา ในรูปแบบที่พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาค้นคว้าได้อย่างสะดวก มีผู้บริหารจำนวนมากที่สูญเสียโอกาส อันเนื่องมาจากการละทิ้งความรู้จากประสบการณ์ในอดีต และมองไม่เห็นคุณค่าของความรู้ตรงนั้น

### 4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)

การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเรียนรู้แต่ในองค์กรของตนเท่านั้น แต่การเรียนรู้ที่ดีนั้นต้องมาจากการได้ศึกษาองค์กรอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย โดยต้องมีการเปรียบเทียบว่าอะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมนั้นอยู่ในขณะนั้น เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบกับองค์กรของตน และนำมาศึกษาเรียนรู้

วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญ คือการเรียนรู้จากลูกค้าโดยการสนทนา เพราะจะทำให้ข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้เป็นการอาศัยแนวความคิดจากภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อไปเยี่ยมเยียนองค์กรอื่นๆ รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Benchmarking) สำหรับการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรของตน ซึ่งการเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากลูกค้าและคู่แข่งนั้น การสังเกตความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง

#### 5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ควรจะมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบเช่น การพูด การเขียน การศึกษาคูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ การให้การศึกษอบรม ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญคือ ความรู้จะถูกถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

### 3.4 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ( The Global Learning Company) ของ Marquardt และ Reynolds (1994)

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell แล้วก็ยังมีแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรด้วยกัน 11 ประการคือ

#### 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัวในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่องค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็必须有สภาพ

ทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมี ลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้าง กระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

## 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture)

ได้แก่บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดของ องค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมการกำหนด นโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการ สนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

## 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มี อิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไข ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิด สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับ ล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

## 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องไหวตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การ สร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

### 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ R&D (Research And Development หรือ C&D (Copy And Development) ผู้ปฏิบัติ ทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

### 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กรและการฝึกอบรม โดยการเล่นเกมเพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้

### 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมทั้งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตามของผู้รับบริการและไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

### 8) กลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมี

กลยุทธ์ทั้งในด้านของการขอร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

**9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)**

บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาที่จะทำงานให้ได้คือองค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

**10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork And Networking)**

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

**11) วิสัยทัศน์ (Vision)**

วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

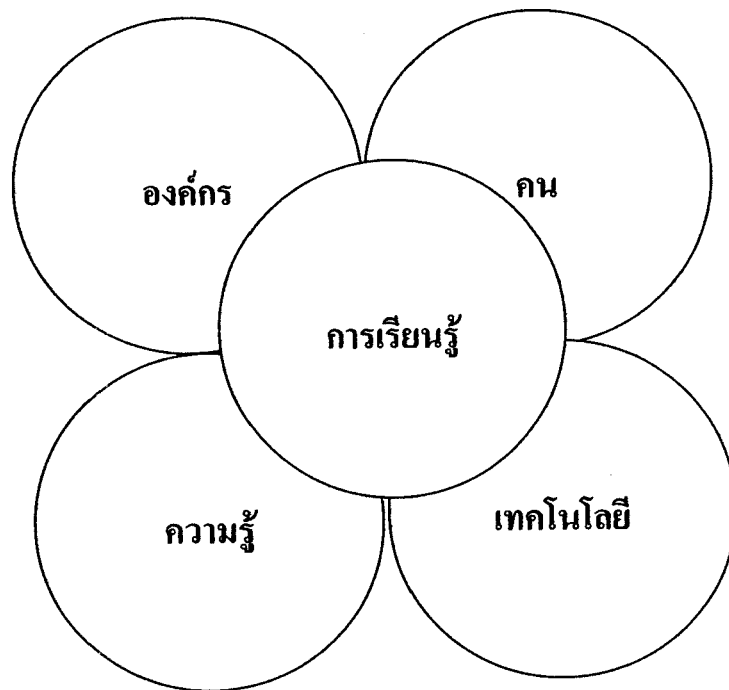
**3.5 แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The System – Linked Organization Model “ ของ Marquardt(1996)**

Marquardt (1996) มีความคิดว่า องค์กรที่จะยืนหยัด และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์กรยุคใหม่

ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวทางของ Marquardt นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ

- 1.การเรียนรู้ (Learning)- พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2.องค์กร (Organization)- การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3.สมาชิกในองค์กร (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 4.ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้(Knowledge Management)
- 5.เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กันดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996,p.21

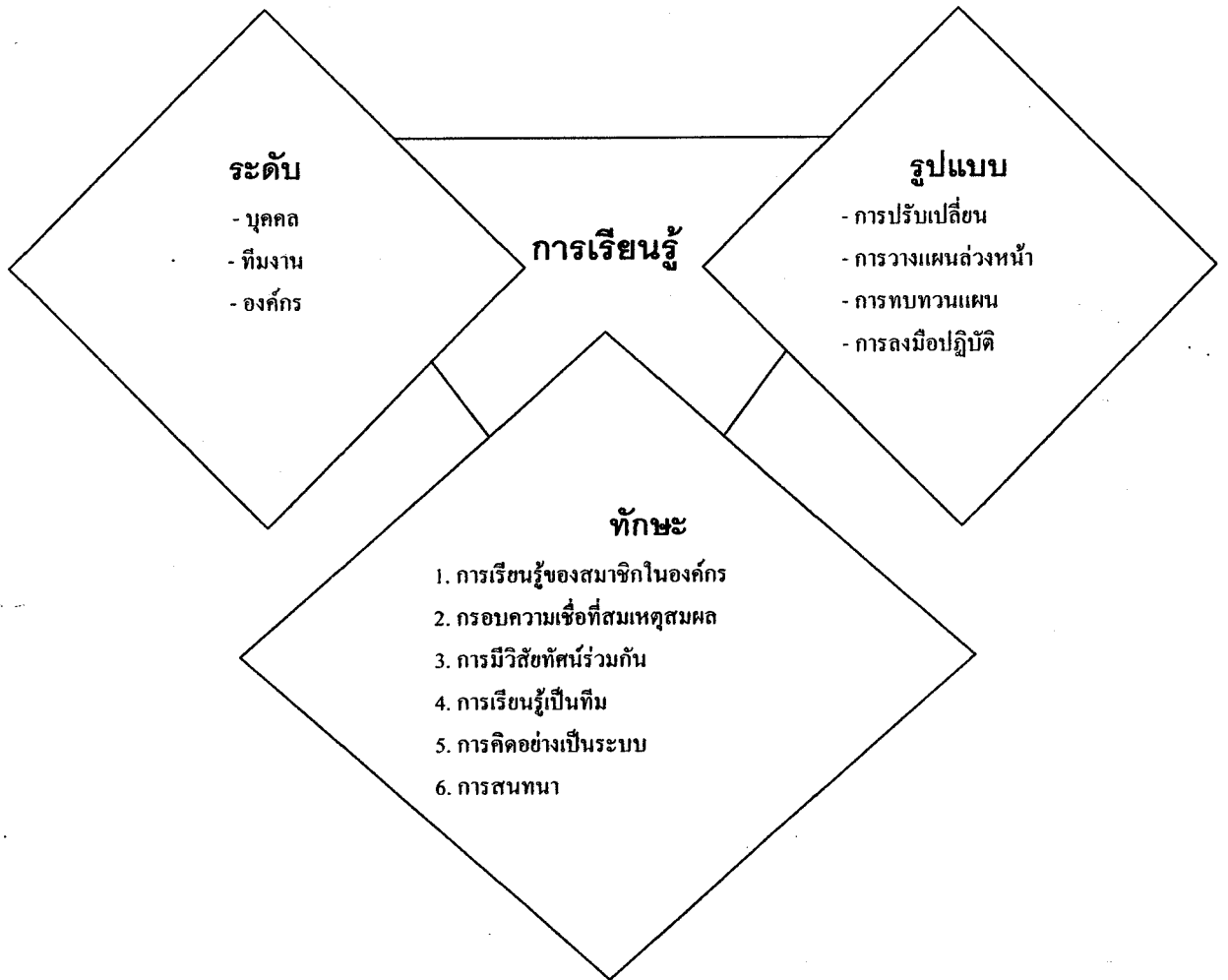
จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ เรื่อง พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร โดยหากองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบอื่นๆ



อีกทั้ง 4ด้านซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้วองค์กรก็จะสามารถก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้โดยรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ อธิบายได้ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ (Learning)- พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)**

องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์กรมีลักษณะความเป็นพลวัต กล่าวคือการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการดังรูป



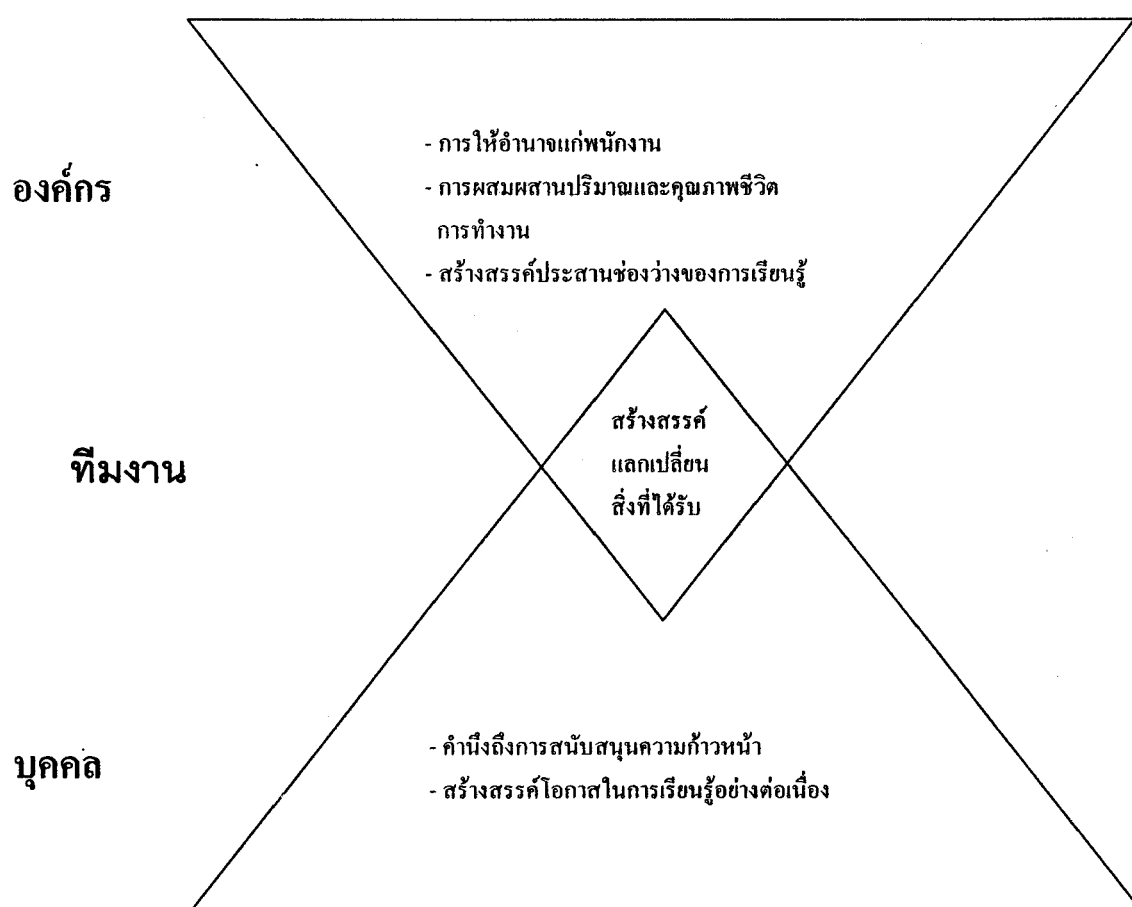
แผนภาพที่ 2.4 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996,p.30

ในการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

- 1) ระดับการเรียนรู้
- 2) รูปแบบการเรียนรู้
- 3) ทักษะในการเรียนรู้

1) ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับคือบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996, p.36

2) รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธีคือ

- 2.1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning)
- 2.2) การเรียนรู้จากการวางแผนล่วงหน้า ( Anticipatory Learning)
- 2.3) การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา (Deutero Learning)
- 2.4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

3) ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการโดยที่องค์ประกอบใน 5 ประการแรกเป็นแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge มีดังนี้คือ

1. การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

และองค์ประกอบประการที่ 6 คือ การสนทนาแบบมีแบบแผน ( Dialogue )

Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องของบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญ กล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญคือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

**องค์ประกอบที่ 2 องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation )**

การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ “ ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคต ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะไปให้ถึง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่

ละคน ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร โดยที่องค์กรจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือสิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)
3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

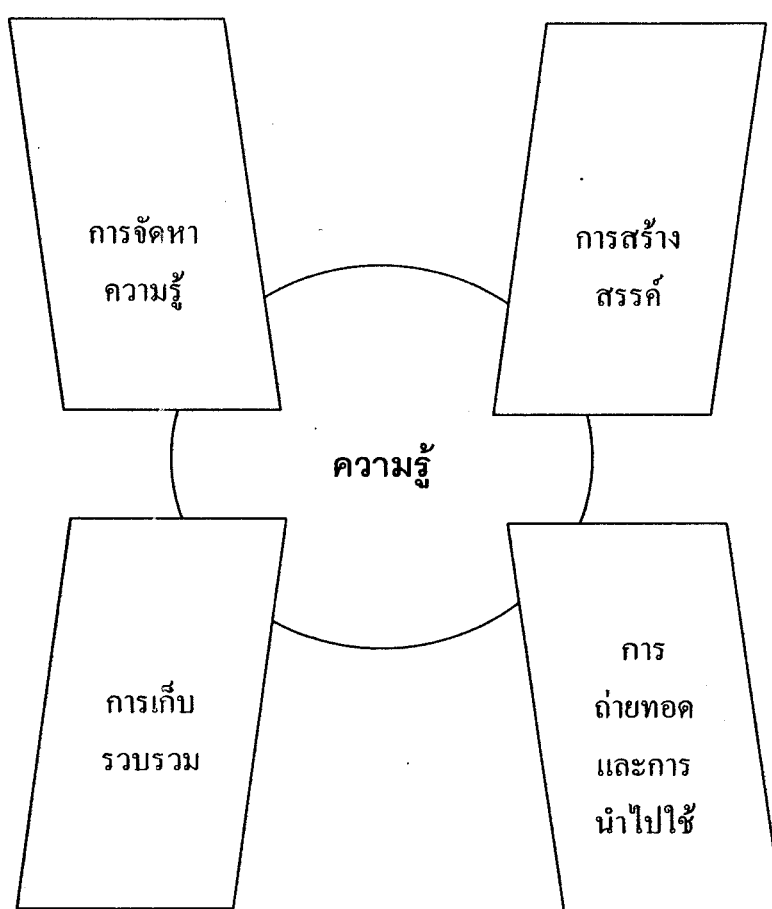
องค์ประกอบประการที่ 2 นี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

### **องค์ประกอบที่ 3 สมาชิกในองค์กร (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)**

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึง ผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

#### องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กร จะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ การจัดหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายใน และภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิด การสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้กับองค์กร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมี การเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมา ถ่ายทอดและนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.6 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

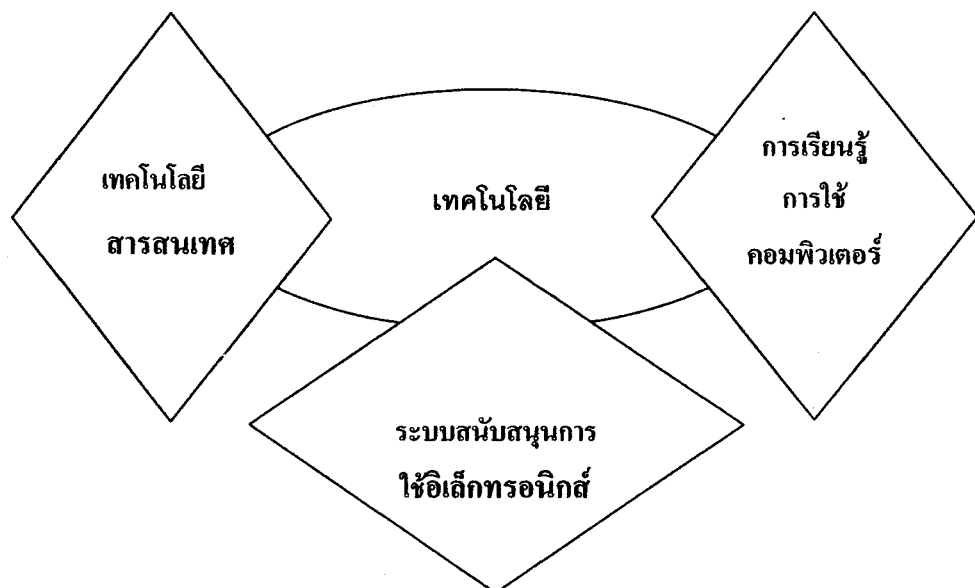
ที่มา : Marquardt, 1996. p.130

#### องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ปัจจุบัน โลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการ

แข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ

Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์ เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.7 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996, p.158

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 แนวคิดข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกแนวคิดที่ 2 คือแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) มาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากทฤษฎีนี้มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยจากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของปัญหาในบทที่ 1 ในบางตอน ที่ต้องการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จโดยใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้ว จากทฤษฎีนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ใน 5 ด้าน ใหญ่ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละด้านก็ยังประกอบด้วยกระบวนการย่อยต่างๆ รวมทั้งสิ้น 11 กระบวนการ ซึ่งแต่ละกระบวนการ ได้เน้นในเรื่องต่างๆ ซึ่งครอบคลุมในการที่จะศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เพื่อนำสิ่งเหล่านี้มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ไปสู่ศักยภาพ เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

#### 4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(ดร. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543:79-84) องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กร ต้องมีการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt & Reynolds A. (1994) ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

##### 1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม

ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ่ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job description

##### 2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร LO

จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

##### 3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ LO

จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

#### 4. มีการตรวจสอบ

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ใหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

#### 5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้

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

#### 6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

#### 7. มุ่งเน้นคุณภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

#### 8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์

กระบวนการเรียนรู้ของ LO จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหนูนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

#### 9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน

ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาคให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

#### 10. มีการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับ



บุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น  
ขึ้นและฉลาดขึ้น

#### 11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่าง  
ผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มี  
การร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ ยังมีลักษณะโดดเด่นของ LO ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้

- 1). เห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2). สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
- 3). สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4). สนับสนุนให้พนักงานในระดับต่ำสุด มีความสามารถตอบสนองความคืบหน้า อุปสรรค  
ของงานได้
- 5). สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการ  
เรียนรู้
- 6). สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
- 7). มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และ  
ความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
- 8). มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 9). กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
- 10). มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับกรกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้าทดลอง
- 11). มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
- 12). คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
- 13). มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14). โยงการพัฒนาดนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
- 15). สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
- 16). สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 17). ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
- 18). คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19). ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ

- 20). ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
- 21). มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22). สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23). ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
- 24). ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25). มององค์กรว่าเป็นองค์การมีชีวิต (organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
- 26). มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development หรือ ASTD) ได้ให้กรอบเป็นแนวทางการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรพิจารณาแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ต่างๆ ว่าสนองระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังควรพิจารณาว่า ปัจจัยต่างๆ ในระบบขององค์กรเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เช่น วัฒนธรรม กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ และการบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้าง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996) เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของคน
- 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง
- 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดและความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้ศึกษาพบว่า มีผลงานวิจัยหลายชิ้นที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

มัทนียา เชี่ยวชาญ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ฝ่ายพัฒนาบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการรับรู้พลวัตของการเรียนรู้ มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 ซึ่งหมายความว่าเมื่อองค์ประกอบใดมีการรับรู้สูง องค์ประกอบด้านอื่นๆ ก็จะสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน เนื่องจากองค์ประกอบต่างๆ เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์การ และสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร อันจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

จุฑารัตน์ วัฒนยากร (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 พบว่า ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เห็นด้วยว่าศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการจัดการ ในแต่ละด้านว่ามีความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านพลวัตการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล และการปรับเปลี่ยนองค์กรตามลำดับ

อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พบว่า (1) การทดสอบสมมุติฐานลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อปัญหา และอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (2) ข้าราชการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง อยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำที่สุดคือด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาคือด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

Armstrong Anona and Foley Patrick (อ้างในธีรพล,2549) ได้เสนองานเขียนสรุปรงานวิจัยที่ทำใน Victoria University ประเทศออสเตรเลีย ในเรื่องเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร องค์กรการเรียนรู้ได้อย่างไร และวิธีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จุดประสงค์ของการศึกษาที่เพื่อชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่เกื้อหนุนการพัฒนาและปฏิบัติการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การวางรากฐานหรือกลไกการเรียนรู้เชิงองค์กร ที่สนับสนุนการพัฒนาและรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาชี้ให้เห็นถึงกลไกที่เอื้ออำนวย 4 ตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การระบุความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้ การเข้าถึงความต้องการในการพัฒนาและเรียนรู้ และการประยุกต์การเรียนรู้ในที่ทำงาน การวิเคราะห์ที่ปัจจัยจากแบบสอบถามสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment Questionnaire –LEQ) ที่ระบุไว้ 12 สเตล ได้แก่ 1. พันธกิจที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ 2. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวย 3. การสนับสนุนพันธกิจ 4. ความพึงพอใจในการเรียนรู้ในแง่หน่วยงาน 5. ความพึงพอใจในการเรียนรู้ในแง่หัวหน้า 6. การสนับสนุนองค์กร

7. ผลกระทบส่วนบุคคลในระดับต่ำ 8. การแสดงให้เห็นและการสอนงาน 9. ความพึงพอใจในการฝึกอบรม 10. การประยุกต์การเรียนรู้ในแง่ที่หัวหน้าให้การสนับสนุนและให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทั้ง 12 สเตล ได้สนับสนุนสมมติฐานในการเป็นโครงสร้างที่มีความหมายของกลไกการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning Mechanism – OLMs) ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้าง OLMs ด้วยการก่อสร้างและแสดงให้เห็นส่วนประโยชน์ ของ LEQ นั้นก็เพื่อเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่สามารถใช้วัดความพร้อมและเพิ่มการเตรียมองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการระบุความต้องการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการธำรงรักษาและเป็นการระบุโครงสร้างที่สนับสนุนต่อความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

กิตติวรรณ ธาตรีดิเรก (2545) ได้ศึกษาสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งเมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ปัญญา อิศวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรเอกชน กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด เป็นการศึกษาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีคุณค่าแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ที่ได้ซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแนวคิดเชิงนามธรรม ส่งผลให้การนำไปประยุกต์ในแต่ละองค์กรนั้น จึงมีความแตกต่างกันไปตามแต่จะเข้าใจและตีความ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ ระหว่างองค์กรภาครัฐ(ธนาคารออมสิน) กับองค์กรเอกชน (บริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด) เพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างกันขององค์กรทั้งสองแห่ง

เสาวรส บุนนาค (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์กร โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

Stamp & Pauline Louise (อ้างในเสาวรส,2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Journey from concept to practice : One company's experience with the learning organization การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาแบบย้อนหลัง retrospective case study โดยการใช้แนวคิดของ Peter Senge ในเรื่องความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี ในองค์กรที่มีประสบการณ์ และนำความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทั้งด้านกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้าและบุคลากรในองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัยพบว่าการแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็น และสำคัญ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Costley (อ้างในเสาวรส,2543) ได้กล่าวถึงพนักงานและองค์กรให้ความสนใจในโปรแกรม การเรียนรู้จากฐานการทำงาน เป็นเรื่องความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กร

ต่างๆ ที่มีเพิ่มมากขึ้นในประเทศอังกฤษ โดยศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ที่มีโครงสร้างความร่วมมือในการเรียนรู้จากฐานการทำงานกับองค์กรภาคธุรกิจ ซึ่งใช้วิธีการสำรวจ นักศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 2 ปี และได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการดังกล่าว จากผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้ว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กรได้อย่างไร และบทบาทในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบและกระบวนการทำงานต่างๆ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันองค์กรก็ได้รับผลประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งหากองค์กรต้องการได้รับประโยชน์ในระยะยาวจะต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบของ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

พิรวัส จารุดุล (อ้างในธีรพล, 2549) ได้ศึกษาการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสินพบว่า ถึงแม้้องค์การจะมีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แต่ปัญหาสำคัญอยู่ที่ตัวพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้นโยบายการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ไม่สามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างที่มุ่งหวังตั้งใจไว้ จึงควรกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงมากขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์แนวคิดและสอดแทรกในกิจกรรมต่างๆ

วรนาถ แสงจันทร์ (2540) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง แนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึง

ขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดแหล่งวิทยาการให้ และนำเทคโนโลยีของอินเทอร์เน็ตมาเสริมการเรียนรู้ให้มากขึ้น

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วม โครงการจตุสัมพันธ์ธนาคาร จำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต วิเคราะห์ศึกษาในแนวคิด ทฤษฎี โดยอาศัยการศึกษาจากเอกสารเป็นสำคัญ พบว่า ในการพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง นั้นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคคลในองค์การ จะทำให้องค์การและคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัทยูไนเต็ดมอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ มีแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) หมายถึง พนักงานในบริษัทยูไนเต็ดมอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของ Yamane ,1973 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 80 ราย

การศึกษาจะ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดมี ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้จำนวนขนาดตัวอย่าง โดยการคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

จากสูตร

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

โดยที่

$$\begin{aligned} n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 e &= \text{ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง} \\
 n &= \frac{100}{1 + (100)(0.05^2)} \\
 &= \frac{100}{1 + (100)(0.0025)} \\
 &= \frac{100}{1.25} \\
 &= 80
 \end{aligned}$$

คำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 80 ราย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ยูโนเต็คมอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฯ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก จำนวน 5 ข้อ

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 55 ข้อ โดยแบ่งเป็น 11 องค์ประกอบดังนี้

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. วิธีการเรียนรู้ขององค์กร           | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม        | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร               | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ระบบบัญชีควบคุม                    | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน                | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น    | จำนวน 5 ข้อ |
| 7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้     | จำนวน 5 ข้อ |
| 8. มีระบบตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม | จำนวน 5 ข้อ |
| 9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร           | จำนวน 5 ข้อ |
| 10. บรรยากาศการเรียนรู้               | จำนวน 5 ข้อ |
| 11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง              | จำนวน 5 ข้อ |

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิดประเภทมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต(Likert Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ

ใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้		
คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### 3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)

3.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง พนักงานของบริษัท จำนวน 20 รายจากนั้นนำผลลัพธ์มาวัดและหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9762 และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปปฏิบัติจริง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

**4.1 ข้อมูลขั้นปฐมภูมิ** ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเวลาเดียว คือ ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2551 ถึง 16 กุมภาพันธ์ 2551 โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยแจกจ่ายให้กับประชากร จำนวน 100 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้หลักการทางสถิติ

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ** ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำการศึกษาค้นคว้า และเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คือ ตำราทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และสถิติข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบทฤษฎี และแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากร จำนวน 100 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ช่วยคำนวณทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ประกอบด้วย

**5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน ต่อจากนั้นก็ทำการทดสอบสมมติฐาน

**5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** เป็นการหาค่าสถิติ t-test เพื่อใช้เปรียบเทียบภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One –Way ANOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบ ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน

เมื่อศึกษาปริมาณความมากน้อยของแต่ละคำตอบจากผลรวมของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการบรรยายลักษณะของค่าตัวแปรตามมาตราของลิเคิร์ท โดยกำหนดแนวคำตอบ เป็น 5 ระดับเพื่อคำนวณหาค่าอันตรภาคชั้น ของความกว้างในแต่ละอันตรภาคชั้นตามสูตร ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น 5}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ดังนั้นเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของการให้ระดับคะแนนในแต่ละอันตรภาคชั้นจะมีลักษณะดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	คะแนน	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง แสดงว่ามีระดับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	คะแนน	เห็นด้วยมาก แสดงว่ามีระดับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	คะแนน	เห็นด้วย แสดงว่ามีระดับความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	คะแนน	ไม่เห็นด้วย แสดงว่ามีระดับความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	คะแนน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงว่ามีระดับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณี บริษัท ยูไนटेคมอเตอร์  
เวิกส์ (สยาม) จำกัด มหาชน ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผลการทดสอบสมมติฐาน
4. ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

#### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ (N=86)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	60	69.8
หญิง	24	27.9
ไม่ตอบ	2	2.3
รวม	86	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 69.8 รองลงมาเป็นเพศหญิง ร้อยละ 27.9 และมีผู้ไม่ตอบในข้อนี้ ร้อยละ 2.3

ตารางที่ 4.2 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ (N=86)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 27 ปี	7	8.1
27-36 ปี	35	40.7
37-46 ปี	37	43.0
46 ปีขึ้นไป	5	5.8
ไม่ตอบ	2	2.3
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุ 37-46 ปี ร้อยละ 43 รองลงมา มีอายุ 27-36 ปี ร้อยละ 40.7 และน้อยที่สุด มีอายุ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 5.8 และมีผู้ไม่ตอบในข้อนี้ ร้อยละ 2.3

ตารางที่ 4.3 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา (N=86)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	55.8
ปริญญาตรี	31	36.0
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.7
ไม่ตอบ	3	3.5
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 55.8 รองลงมา ปริญญาตรี ร้อยละ 36.0 และน้อยที่สุด สูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 4.7 และมีผู้ไม่ตอบในข้อนี้ ร้อยละ 3.5

ตารางที่ 4.4 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน (N=86)

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	20	23.3
5-9 ปี	21	24.4
10-14 ปี	24	27.9
15 ปีขึ้นไป	19	22.1
ไม่ตอบ	2	2.3
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10-14 ปี ร้อยละ 27.9 รองลงมา มีอายุการทำงาน 5-9 ปี ร้อยละ 24.4 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22.1 และมีผู้ไม่ตอบในข้อนี้ ร้อยละ 2.3

ตารางที่ 4.5 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน (N=86)

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ	62	72.1
หัวหน้างาน	17	19.8
ผู้จัดการขึ้นไป	5	5.8
ไม่ตอบ	2	2.3
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 72.1 รองลงมาเป็นหัวหน้างาน ร้อยละ 19.8 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป ร้อยละ 5.8 และมีผู้ไม่ตอบในข้อนี้ ร้อยละ 2.3

## 2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านที่ 1 กลยุทธ์ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องวิธีการเรียนรู้ขององค์กร (N=86)

วิธีการเรียนรู้ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 บริษัทมีการปรับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการอย่างเหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลง	3.21	0.80	ปานกลาง
2 การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการ เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้	3.09	0.83	ปานกลาง
3 การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่ยอมรับการทดลองสิ่งใหม่ๆ	3.10	0.95	ปานกลาง
4 มีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจอยู่เสมอ	3.06	0.95	ปานกลาง
5 กระบวนการวางแผนมีการทดลองและติดตามผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.83	1.15	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.06	0.78	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องวิธีการเรียนรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า บริษัทมีการปรับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินการอย่างเหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ( $\bar{X} = 3.21$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่ยอมรับการทดลองสิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.10$ ) , ข้อที่ระบุว่า การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการ เน้นและตอบสนองต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.09$ ) , ข้อที่ระบุว่า มีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.06$ ) และข้อที่ระบุว่า



กระบวนการวางแผนมีการทดลองและติดตามผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.83$ )

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (N=86)

	การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	พนักงานทุกคนมีส่วนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท	3.16	1.26	ปานกลาง
2	พนักงานมีการร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความแตกต่างทางความคิด	3.21	1.17	ปานกลาง
3	การประเมินผลและเส้นทางอาชีพเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท	3.03	0.98	ปานกลาง
4	นโยบายของบริษัทสะท้อนถึงค่านิยมของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารระดับสูง	2.92	1.14	ปานกลาง
5	ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย มีบทบาทในการกำหนดนโยบายอย่างยิ่ง	2.86	1.18	ปานกลาง
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	3.04	0.90	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า พนักงานมีการร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความแตกต่างทางค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.21$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า พนักงานทุกคนมีส่วนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท ( $\bar{X} = 3.16$ ), ข้อที่ระบุว่า การประเมินผลและเส้นทางอาชีพเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท ( $\bar{X} = 3.03$ ), ข้อที่ระบุว่า นโยบายของบริษัทสะท้อนถึงค่านิยมของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 2.92$ ) และข้อที่ระบุว่า ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย มีบทบาทในการกำหนดนโยบายอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.86$ )

ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร ได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร, ระบบบัญชีควบคุม, การปฏิสัมพันธ์ภายใน และระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายในองค์กรเรื่องการแจ้งข้อมูลข่าวสาร (N=86)

การแจ้งข้อมูลข่าวสาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1- จะนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นมิใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ	3.52	1.14	มาก
2 ท่านสามารถจะดูข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ทันทีเพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์	3.16	1.23	ปานกลาง
3 มีการใช้เทคโนโลยี IT ในการสร้างฐานข้อมูลของบริษัทและระบบการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในสถานการณ์ของบริษัท	3.07	1.15	ปานกลาง
4 พนักงานเข้าใจลักษณะของการทำงานของระบบข่าวสารข้อมูลของบริษัทและความเบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง	2.91	1.09	ปานกลาง
พนักงานเรียนรู้และเข้าใจในข่าวสารของระบบข้อมูล และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.02	1.15	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.15</b>	<b>0.97</b>	<b>ปานกลาง</b>

- จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการแจ้งข้อมูลข่าวสารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถาม 5 พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเพียง 1 ข้อ คือ ข้อที่ระบุว่า จะนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นมิใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ ( $\bar{X} = 3.52$ ) ส่วนข้อคำถามอีก 4 ข้อพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า ท่านสามารถจะดูข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ทันทีเพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.16$ ), รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า มีการใช้เทคโนโลยี IT ในการสร้างฐานข้อมูลของบริษัทและระบบการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในสถานการณ์ของบริษัท ( $\bar{X} = 3.07$ ), ข้อที่ระบุว่า พนักงานเรียนรู้และเข้าใจในข่าวสารของระบบข้อมูล และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.02$ ) และข้อที่ระบุว่า พนักงานเข้าใจลักษณะของการทำงานของระบบข่าวสารข้อมูลของบริษัทและความเบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.91$ )

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายในองค์กรเรื่องระบบบัญชีควบคุม (N=86)

	ระบบบัญชีควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ระบบบัญชี งบประมาณและรายงานต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.12	1.01	ปานกลาง
2	พนักงานหน่วยงานต่างๆ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน	3.09	1.13	ปานกลาง
3	พนักงานบัญชีและการเงินของบริษัท ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้ควบคุมกฎของบริษัท	2.57	1.09	น้อย
4	ระบบควบคุมของบริษัทถูกออกแบบและใช้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร	2.84	0.98	ปานกลาง
5	ระบบการเงินสนับสนุนให้พนักงานและหน่วยงานกล้าเสี่ยงในการบริหารต้นทุน	2.73	1.05	ปานกลาง
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.87</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>

- จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องระบบบัญชีควบคุมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.87$ ) พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่าระบบบัญชี งบประมาณและรายงานต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.12$ ), รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า พนักงานหน่วยงานต่างๆ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.09$ ), ข้อที่ระบุว่า ระบบควบคุมของบริษัทถูกออกแบบและใช้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร ( $\bar{X} = 2.84$ ) และข้อที่ระบุว่า ระบบการเงินสนับสนุนให้พนักงานและหน่วยงานกล้าเสี่ยงในการบริหารต้นทุน ( $\bar{X} = 2.73$ ) ส่วนข้อคำถามอีก 1 ข้อ นั้นพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยเท่านั้น คือ ข้อที่ระบุว่า พนักงานบัญชีและการเงินของบริษัท ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้ควบคุมกฎของบริษัท ( $\bar{X} = 2.57$ )

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายในองค์กรเรื่องการปฏิสัมพันธ์ภายใน (N=86)

	การปฏิสัมพันธ์ภายใน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	หน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทปฏิบัติต่อกันอย่างลูกค้ำ และซัพพลายเออร์และสามารถตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบสินค้า	2.99	0.94	ปานกลาง
2	แต่ละหน่วยงานของบริษัทมุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานด้วยกันในฐานะลูกค้ำภายในและตระหนักถึงความต้องการของบริษัทในองค์กรรวม	3.03	1.10	ปานกลาง
3	ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมากกว่า จะเน้นใช้การกำกับควบคุม	3.16	1.20	ปานกลาง
4	หน่วยงานต่างมีอิสระในการพูดและกระทำในสิ่งที่ทำทนาย และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.06	1.20	ปานกลาง
5	หน่วยงานต่างๆ สามารถใช้ความคิดริเริ่มได้	3.15	1.35	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.07	0.98	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการปฏิสัมพันธ์ภายในในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในมากกว่า จะเน้นใช้การกำกับควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.16$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า หน่วยงานต่างๆ สามารถใช้ความคิดริเริ่มได้ ( $\bar{X} = 3.15$ ), ข้อที่ระบุว่า หน่วยงานต่างมีอิสระในการพูดและกระทำในสิ่งที่ทำทนายและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.06$ ), ข้อที่ระบุว่า แต่ละหน่วยงานของบริษัทมุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานด้วยกันในฐานะลูกค้ำภายในและตระหนักถึงความต้องการของบริษัทในองค์กรรวม ( $\bar{X} = 3.03$ ) และข้อที่ระบุว่า หน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทปฏิบัติต่อกันอย่างลูกค้ำและซัพพลายเออร์และสามารถตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบสินค้า ( $\bar{X} = 2.99$ )

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายในองค์กรเรื่องระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น (N=86)

	ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดยืนและคุณค่าของบริษัทและเป็นที่น่าสนใจ	3.19	1.12	ปานกลาง
2	มีการศึกษาระบบการให้รางวัลอย่างรอบคอบและลึกซึ้ง	3.00	1.14	ปานกลาง
3	ทางเลือกในการให้รางวัลแบบต่างๆ ได้รับการตรวจสอบถกประเด็นและทดลองใช้	2.98	1.15	ปานกลาง
4	ระบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างของผลงานและการให้ผลตอบแทนที่แตกต่างกัน	3.00	1.08	ปานกลาง
5	ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทางและโครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน	2.94	1.23	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.01	1.01	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนสะท้อนจุดยืนและคุณค่าของบริษัทและเป็นที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.19$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า มีการศึกษาระบบการให้รางวัลอย่างรอบคอบและลึกซึ้ง และข้อที่ระบุว่า ระบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างของผลงานและการให้ผลตอบแทนที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 3.00$ ), ข้อที่ระบุว่า ทางเลือกในการให้รางวัลแบบต่างๆ ได้รับการตรวจสอบถกประเด็นและทดลองใช้ ( $\bar{X} = 2.98$ ) และข้อที่ระบุว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาแนวทางและโครงสร้างของระบบการให้รางวัลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.94$ )

### ด้านที่ 3 โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โครงสร้างเรื่อง โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ (N=86)

โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 บทบาทและเส้นทางอาชีพมีความยืดหยุ่นนำไปสู่การทดลองสิ่งใหม่ ความก้าวหน้าและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า	3.27	0.96	ปานกลาง
2 การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้ของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ	2.98	0.92	ปานกลาง
3 หน่วยงานภายในและระบบปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลง	3.07	1.03	ปานกลาง
4 มีการทบทวนกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับกาลเวลา	3.01	1.12	ปานกลาง
5 บริษัทมีการทดลองกับระบบและโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ๆ เสมอ	2.73	1.14	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.01	0.87	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่อง โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุ บทบาทและเส้นทางอาชีพมีความยืดหยุ่นนำไปสู่การทดลองสิ่งใหม่ ความก้าวหน้าและการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.27$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า หน่วยงานภายในและระบบปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.07$ ), ข้อที่ระบุว่า มีการทบทวนกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับกาลเวลา ( $\bar{X} = 3.01$ ), ข้อที่ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นการเรียนรู้ของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ ( $\bar{X} = 2.98$ ) และข้อที่ระบุว่า บริษัทมีการทดลองกับระบบและโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ๆ เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.73$ )

**ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร ได้แก่ มีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้**

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายนอกองค์กรเรื่องมีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม (N=86)

	มีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ทุกครั้ง การประชุมในทุกระดับของบริษัทจะมีการนำสถานะแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ	2.98	0.98	ปานกลาง
2	พนักงานทุกฝ่ายมีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอก และรายงานข้อมูลนั้น	2.72	0.95	ปานกลาง
3	พนักงานของบริษัท ประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงด้านบริการ	2.95	1.16	ปานกลาง
4	มีการพัฒนาระบบและระเบียบวิธีการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมภายนอกไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2.85	1.20	ปานกลาง
5	บริษัทได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัท	3.01	1.26	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		2.89	0.94	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องมีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า บริษัทได้รับข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ( $\bar{X} = 3.01$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า ทุกครั้ง การประชุมในทุกระดับของบริษัทจะมีการนำ สถานะแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทขึ้นมาพิจารณาเป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ ( $\bar{X} = 2.98$ ), ข้อที่ระบุว่า พนักงานของบริษัทประชุมร่วมกับฝ่ายลูกค้าและซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงด้านบริการ ( $\bar{X}$

= 2.95), **ข้อที่ระบุว่า** มีการพัฒนาระบบและระเบียบวิธีการเก็บรวบรวมและส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะแวดล้อมภายนอกไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 2.85$ ) และ**ข้อที่ระบุว่า** พนักงานทุกฝ่ายมีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอก และรายงานข้อมูลนั้น ( $\bar{X} = 2.72$ )

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมองภายนอกองค์กรเรื่องการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (N=86)

การเรียนรู้ระหว่างองค์กร		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	บริษัทมีการพบกับคู่แข่งกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย	2.78	1.07	ปานกลาง
2	บริษัทมีการจัดอีเวนต์ เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร	2.95	1.09	ปานกลาง
3	บริษัทจัดให้มีการลงทุนร่วมกัน เพื่อสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ รวมถึงคู่แข่งกันเพื่อพัฒนาสินค้าและตลาดใหม่ๆ	2.83	1.09	ปานกลาง
4	บริษัทมีการเทียบวัด (benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่นๆ	3.02	1.11	ปานกลาง
5	พนักงานของบริษัทมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับลูกค้า ชัพพลายเออร์ และคู่แข่งกันที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท	2.84	1.17	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม		2.88	0.95	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องการเรียนรู้ระหว่างองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ข้อที่ระบุว่า** บริษัทมีการเทียบวัด (benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.02$ ) รองลงมาคือ **ข้อที่ระบุว่า** บริษัทมีการจัดอีเวนต์ เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ( $\bar{X} = 2.95$ ), **ข้อที่ระบุว่า** พนักงานของบริษัทมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับลูกค้า ชัพพลายเออร์ และคู่แข่งกันที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท ( $\bar{X} = 2.84$ ), **ข้อที่ระบุว่า** บริษัทจัดให้มีการลงทุนร่วมกัน เพื่อสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ รวมถึงคู่แข่งกันเพื่อพัฒนาสินค้าและ



ตลาดใหม่ฯ ( $\bar{X} = 2.83$ ) และข้อที่ระบุว่า บริษัทมีการพบกับคู่แข่งอื่น เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.78$ )

ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโอกาสในการเรียนรู้เรื่องบรรยากาศการเรียนรู้ (N=86)

	บรรยากาศการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	เมื่อเกิดผิดพลาดในบริษัท จะได้รับความช่วยเหลือ สนับสนุนและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร	2.95	0.98	ปานกลาง
2	พนักงานจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถกประเด็น และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น	3.07	0.94	ปานกลาง
3	พนักงานโดยทั่วไปจะตระหนัก และยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ความพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น	3.01	1.03	ปานกลาง
4	เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง จะสามารถมองหาความช่วยเหลือหรือรับข้อมูล เพื่อการแก้ปัญหามาจากร่วมงานได้เสมอ	3.10	1.19	ปานกลาง
5	ความแตกต่างในความคิดเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ และพนักงานทุกฝ่ายยอมรับและเห็นคุณค่าในการเรียนรู้และการมีความคิดสร้างสรรค์	3.07	1.21	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.04	0.92	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรื่องบรรยากาศการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 นั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง จะสามารถมองหาความช่วยเหลือหรือรับข้อมูล เพื่อการแก้ปัญหามาจากร่วมงานได้

เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.10$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า พนักงานจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถกประเด็นและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ ข้อที่ระบุว่า ความแตกต่างในความคิดเป็นสิ่ง สำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ และพนักงานทุกฝ่ายยอมรับและเห็นคุณค่าในการเรียนรู้และการมี ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 3.07$ ), ข้อที่ระบุว่า พนักงานโดยทั่วไปจะตระหนัก และ ยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ ใช้ความพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.01$ ) และข้อที่ระบุว่า เมื่อเกิดผิดพลาดในบริษัทจะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนและเรียนรู้จาก ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.95$ )

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโอกาส ในการเรียนรู้เรื่องโอกาสในการพัฒนาตนเอง (N=86)

	โอกาสในการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	พนักงานได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาอย่างทั่วถึงตามความจำเป็นในการเรียนรู้	3.13	1.15	ปานกลาง
2	มีการจัดงบประมาณเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงและสามารถเข้าถึงได้ของพนักงานทุกฝ่าย	3.15	1.16	ปานกลาง
3	การสำรวจความต้องการ เพื่อการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่บริษัทดำเนินการเพื่อวางแผน ด้านการประเมินผล งานและการวางแผนอาชีพของพนักงาน	3.13	1.17	ปานกลาง
4	ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสีย จากภายนอกบริษัท	2.72	1.01	ปานกลาง
5	บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือพัฒนา เพื่อการเรียนรู้	2.95	1.27	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.01	1.02	ปานกลาง

- จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในกระบวนการเรื่องโอกาสในการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ ) และ เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในข้อคำถามทั้ง 5 ข้อนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน กลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ข้อที่ระบุว่า มีการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนา การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงและสามารถเข้าถึงได้ของพนักงานทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุด ( $\bar{X} = 3.15$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ระบุว่า พนักงานได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนา

อย่างทั่วถึงตามความจำเป็นในการเรียนรู้ และ **ข้อที่ระบุว่า** การสำรวจความต้องการ เพื่อการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่บริษัทดำเนินการเพื่อวางแผน ด้านการประเมินผลงานและการวางแผนอาชีพของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.13$ ), **ข้อที่ระบุว่า** บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.95$ ) และ**ข้อที่ระบุว่า** ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองครอบคลุมถึงผู้มีส่วน ได้เสียจากภายนอกบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.72$ )

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน (N=86)

	ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านที่ 1 กลยุทธ์	3.05	0.76	ปานกลาง
2	ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร	3.03	0.81	ปานกลาง
3	ด้านที่ 3 โครงสร้าง	3.01	1.01	ปานกลาง
4	ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร	2.89	0.89	ปานกลาง
5	ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	3.03	0.92	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.01	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านและทุกกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ )

และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในด้านทั้ง 5 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า **ด้านที่ 1 กลยุทธ์** มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.05$ ) รองลงมาคือ **ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร** และ **ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้** มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 3.03$ ), **ด้านที่ 3 โครงสร้าง** ( $\bar{X} = 3.01$ ), และ**ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร** มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.89$ )

### 3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน” สามารถแยกการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 5 ข้อ ตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานได้ดังนี้

**ข้อที่ 1** เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ด้านที่ 1 กลยุทธ์	ชาย	60	3.12	0.75	1.279	.205
	หญิง	24	2.89	0.75		
ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร	ชาย	58	3.03	0.82	-.118	.907
	หญิง	24	3.05	0.77		
ด้านที่ 3 โครงสร้าง	ชาย	60	3.04	1.03	.244	.808
	หญิง	24	2.98	0.99		
ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร	ชาย	60	2.80	0.86	-1.500	.138
	หญิง	24	3.12	0.94		
ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	ชาย	60	2.97	0.89	-1.054	.295
	หญิง	24	3.20	0.98		
ภาพรวม	ชาย	58	3.00	0.78	-.226	.822
	หญิง	24	3.04	0.82		

จากตารางที่ 4.18

- ด้านที่ 1 กลยุทธ์ พบว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.12 ในขณะที่เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 2.89 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย t-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .205$ ) แสดงว่าเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 1 กลยุทธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้



สรุป เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อที่ 2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
ด้านที่ 1 กลยุทธ์	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.30	0.89	.333	.802
	27-36 ปี	35	3.05	0.79		
	37-46 ปี	37	2.99	0.70		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.12	0.82		
ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.28	1.03	.752	.525
	27-36 ปี	34	3.04	0.80		
	37-46 ปี	36	2.93	0.77		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.39	0.71		
ด้านที่ 3 โครงสร้าง	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.23	1.15	.644	.589
	27-36 ปี	35	3.17	0.99		
	37-46 ปี	37	2.86	1.01		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.00	1.14		
ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.06	1.05	3.033	.034*
	27-36 ปี	35	3.05	0.81		
	37-46 ปี	37	2.60	0.82		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.60	1.25		
ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.26	0.97	1.692	.175
	27-36 ปี	35	3.12	0.88		
	37-46 ปี	37	2.84	0.89		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.68	1.14		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
ภาพรวม	ต่ำกว่า 27 ปี	7	3.22	0.96	1.259	.294
	27-36 ปี	34	3.11	0.75		
	37-46 ปี	36	2.84	0.76		
	46 ปีขึ้นไป	5	3.36	0.90		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### จากตารางที่ 4.19

- ด้านที่ 1 กลยุทธ์ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 27 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.30 พนักงานที่มีอายุ 27-36 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.05 พนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 2.99 และพนักงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.12 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .802$ ) แสดงว่าอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 1 กลยุทธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 27 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร เท่ากับ 3.28 พนักงานที่มีอายุ 27-36 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร เท่ากับ 3.04 พนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร เท่ากับ 2.93 และพนักงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร เท่ากับ 3.39 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .525$ ) แสดงว่าอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ด้านที่ 3 โครงสร้าง พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 27 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 3 โครงสร้าง เท่ากับ 3.23 พนักงานที่มีอายุ 27-36 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 3 โครงสร้าง เท่ากับ 3.17 พนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 3





แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

สรุป อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร จำแนกตามอายุรายคู่

อายุ	ต่ำกว่า 27 ปี	27-36 ปี	37-46 ปี	46 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 27 ปี				
27-36 ปี			*	
37-46 ปี		*		*
46 ปีขึ้นไป			*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 จากการที่อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้น ผู้วิจัยจึง ได้ทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยสถิติ LSD ผลการทดสอบพบว่า มีคู่ของอายุพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ระหว่าง พนักงานที่มีอายุ 27-36 ปี กับ พนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 27-36 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่ 2 ระหว่าง พนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี กับ พนักงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 37-46 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กรต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
ด้านที่ 1 กลยุทธ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	3.09	0.67	.306	.738
	ปริญญาตรี	31	2.99	0.87		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.85	0.77		
ด้านที่ 2 การมองภายใน องค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	3.00	0.77	.440	.646
	ปริญญาตรี	30	3.11	0.87		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.74	0.70		
ด้านที่ 3 โครงสร้าง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	3.03	0.90	.042	.959
	ปริญญาตรี	31	3.08	1.15		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.95	1.37		
ด้านที่ 4 การมองภายนอก องค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	2.80	0.80	1.394	.254
	ปริญญาตรี	31	3.11	0.98		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.60	0.89		
ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	3.00	0.87	.291	.748
	ปริญญาตรี	31	3.15	0.98		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.95	1.01		
ภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	2.98	0.72	.398	.673
	ปริญญาตรี	30	3.12	0.89		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.82	0.93		

จาดตารางที่ 4.21

- ด้านที่ 1 กลยุทธ์ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.09 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์



การเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.00 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.15 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 2.95 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .748$ ) แสดงว่าระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ภาพรวม พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 2.98 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 3.12 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 2.82 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .673$ ) แสดงว่าระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

สรุป ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ข้อที่ 4** อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน พบว่า เป็นไม่ไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน

ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
ด้านที่ 1 กลยุทธ์	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.32	0.74	1.302	.280
	5-9 ปี	21	2.90	0.76		
	10-14 ปี	24	3.07	0.85		
	15 ปีขึ้นไป	19	2.93	0.57		
ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.17	0.72	.600	.617
	5-9 ปี	20	2.84	0.90		
	10-14 ปี	23	3.08	0.91		
	15 ปีขึ้นไป	19	3.03	0.61		
ด้านที่ 3 โครงสร้าง	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.25	1.00	.657	.581
	5-9 ปี	21	2.90	1.05		
	10-14 ปี	24	3.09	1.05		
	15 ปีขึ้นไป	19	2.85	0.96		
ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.14	0.87	.984	.404
	5-9 ปี	21	2.79	0.82		
	10-14 ปี	24	2.93	0.92		
	15 ปีขึ้นไป	19	2.68	0.95		
ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.16	0.82	.421	.738
	5-9 ปี	21	2.85	1.03		
	10-14 ปี	24	3.08	0.93		
	15 ปีขึ้นไป	19	3.06	0.89		
ภาพรวม	ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.21	0.71	.695	.558
	5-9 ปี	20	2.90	0.83		
	10-14 ปี	23	3.05	0.902		
	15 ปีขึ้นไป	19	2.91	0.68		

จากตารางที่ 4.22

- ด้านที่ 1 กลยุทธ์ พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.32 พนักงานที่มีอายุงาน 5-9 ปี มี



ภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์การ เท่ากับ 3.09 และพนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์การ เท่ากับ 2.85 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .404$ ) แสดงว่าอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.16 พนักงานที่มีอายุงาน 5-9 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 2.85 พนักงานที่มีอายุงาน 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.08 และพนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.06 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .738$ ) แสดงว่าอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ภาพรวม พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 3.21 พนักงานที่มีอายุงาน 5-9 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 2.90 พนักงานที่มีอายุงาน 10-14 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 3.05 และพนักงานที่มีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 2.91 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .558$ ) แสดงว่าอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

สรุป อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ข้อที่ 5** ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แตกต่างกัน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตาม

แนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ภาวะการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	p
ด้านที่ 1 กลยุทธ์	พนักงานปฏิบัติ	62	3.06	0.79	.818	.445
	หัวหน้างาน	17	3.15	0.60		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.66	0.77		
ด้านที่ 2 การมองภายใน องค์กร	พนักงานปฏิบัติ	60	3.03	0.86	.398	.673
	หัวหน้างาน	17	3.11	0.63		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.75	0.59		
ด้านที่ 3 โครงสร้าง	พนักงานปฏิบัติ	62	3.05	1.03	1.050	.355
	หัวหน้างาน	17	3.12	0.97		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.40	0.85		
ด้านที่ 4 การมองภายนอก องค์กร	พนักงานปฏิบัติ	62	2.85	0.89	1.066	.349
	หัวหน้างาน	17	3.13	0.94		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.54	0.67		
ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้	พนักงานปฏิบัติ	62	3.00	0.92	.488	.616
	หัวหน้างาน	17	3.22	0.88		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.86	1.01		
ภาพรวม	พนักงานปฏิบัติ	60	3.01	0.81	.800	.453
	หัวหน้างาน	17	3.15	0.71		
	ผู้จัดการขึ้นไป	5	2.64	0.74		

จากตารางที่ 4.23

- ด้านที่ 1 กลยุทธ์ พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์ เท่ากับ 3.06 พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 1 กลยุทธ์





เรียนรู้ ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.00 พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 3.22 และพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ เท่ากับ 2.86 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = 6.16$ ) แสดงว่าตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

- ภาพรวม พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 3.01 พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 3.15 และพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม เท่ากับ 2.64 แต่ความแตกต่างนี้เมื่อทดสอบด้วย F-test พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .453$ ) แสดงว่าตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานในข้อนี้

สรุป ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4. ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

1. ควรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม
2. หัวหน้างานควรส่งเสริมลูกน้องของตนให้ก้าวหน้าในอาชีพการงาน
3. องค์กรยังไม่ยอมรับในการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้
4. ควรมีการฝึกอบรมพนักงานขาย
5. ควรมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเก่า
6. อุปสรรค คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานขาดความกระตือรือร้น
7. การใช้คนไม่ตรงกับงาน
8. ค่าจ้างไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
9. พนักงานควรได้รับความรู้เพิ่มเติม

10. ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขัดแย้งกับระบบบริหาร  
ภายในบริษัท

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวสต์(สยาม)จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับ การศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานของ บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวสต์(สยาม) จำกัด(มหาชน) จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับ การศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และ ระดับตำแหน่งงาน

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell เป็นกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน 11 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย

ด้านที่ 1 กลยุทธ์ อัน ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม

ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร อัน ได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร, ระบบบัญชีควบคุม, การปฏิสัมพันธ์ภายใน และ ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น

ด้านที่ 3 โครงสร้าง อัน ได้แก่ โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้

ด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร อัน ได้แก่ มีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม และ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ อัน ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง

แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วย ข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต แบ่งเป็น 5 ตัวเลือก องค์กรประกอบละ 11 ข้อ รวมเป็นข้อคำถาม จำนวน 55 ข้อ

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 100 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 86 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ค่าสถิติในการคำนวณ คือ ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าสถิติ t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) จากนั้นได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในบทนี้จะได้ประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความสรุป และอภิปรายผล ในแง่มุมต่างๆ เพื่อจะได้ทราบข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ว่า พนักงานของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์ (สยาม) จำกัด(มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อย่างไร ดังที่จะนำเสนอ

## 1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อคือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด ของ Pedler, Burgoyne & Boydell

2.2 เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวิกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฯ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นกว่าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง พนักงานของบริษัท จำนวน 20 รายจากนั้นนำผลลัพธ์มาวัดและหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษา ได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One- Way ANOVA)

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 69.8 มีอายุ 37-46 ปี ร้อยละ 43.0 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 55.8 มีอายุการทำงาน 10-14 ปี ร้อยละ 27.9 และมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 72.1

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กร และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.06 และ ค่าเฉลี่ย 3.04 ตามลำดับ
2. ด้านการมองภายในองค์กร ได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร, ระบบบัญชีควบคุม, การปฏิสัมพันธ์ภายใน และระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.15, ค่าเฉลี่ย 2.87, ค่าเฉลี่ย 3.07 และค่าเฉลี่ย 3.01 ตามลำดับ
3. ด้านโครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.01
4. ด้านการมองภายนอกองค์กร ได้แก่ การมีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อม และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.89 และค่าเฉลี่ย 2.88 ตามลำดับ
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.04 และค่าเฉลี่ย 3.01 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านและทุกกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.01 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ในด้านทั้ง 5 ด้านนั้น พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเมื่อเรียงตามลำดับคะแนนแล้วพบว่า ด้านที่ 1 กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ที่ 3.05 รองลงมาคือ ด้านที่ 2 การมองภายในองค์กร และ ด้านที่ 5 โอกาสในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.03, ด้านที่ 3 โครงสร้างมีค่าเฉลี่ย 3.01, และด้านที่ 4 การมองภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 2.89

#### ข้อมูลเกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันยกเว้น ลักษณะส่วนบุคคลในด้านอายุสำหรับพนักงานที่มีอายุ 27-36ปีและอายุ 37-46 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมองภายนอกองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด ของ Pedler, Burgoyne & Boydell

ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังนี้

**ด้านกลยุทธ์** ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ขององค์กรและการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม พบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาวิจัยเนื่องจากบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ของบริษัท แต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะการเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทในด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และทิศทางให้ชัดเจนและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ให้มากกว่านี้

**ด้านการมองภายในองค์กร** ได้แก่ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร, ระบบบัญชีควบคุม ,การปฏิสัมพันธ์ภายใน และระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น พบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาวิจัยเนื่องจากบริษัท มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานรวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีทาง IT มีระบบบัญชีควบคุม มีการสื่อสารและให้อิสระระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีระบบการให้รางวัลโดยคำนึงถึงผลการทำงานและประวัติการทำงานของพนักงาน แต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะการเป็นองค์กรเรียนรู้ของบริษัทในด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น

บริษัทจึงควรมีการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง ในการให้ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย พนักงานสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันเหตุการณ์ และทั่วถึงรวมถึงปรับปรุงในด้านระบบบัญชีควบคุมให้กระชับและออกแบบให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัท ปรับปรุงในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อลดข้อขัดแย้ง และปรับปรุงในด้านระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น โดยศึกษาถึงวิธีการและขั้นตอนในการให้รางวัลให้ละเอียดถี่ถ้วนให้มากขึ้น

**ด้านโครงสร้าง** ได้แก่ โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้ พบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาวิจัยเนื่องจากบริษัท มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างของบริษัทอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงาน โดยโครงสร้างของบริษัทเป็น โครงสร้างแบบแบนราบ เพื่อให้การสื่อสารระดับสูงลงไประดับต่ำเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์แต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะการเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทในด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าบริษัทเริ่มมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการทำงานเพื่อให้ตอบสนองการเรียนรู้จึงอาจต้องอาศัยเวลาในการทำความเข้าใจ กับโครงสร้างการทำงานใหม่ๆ

**ด้านการมองภายนอกองค์กร** ได้แก่ การมีระบบการตรวจสอบและติดตามสถานะแวดล้อมและการเรียนรู้ระหว่างองค์กร พบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาวิจัยเนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบและสถานะแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และคู่แข่งชั้น มีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร มีการเทียบวัดกับคู่แข่งชั้น เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ และความสามารถทางการแข่งขันแต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะการเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทในด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในด้านนี้บริษัทควรจะมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน รวมถึงคู่แข่งชั้นและดำเนินการให้สอดคล้องกัน

**ด้านโอกาสในการเรียนรู้** ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง พบว่าบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาวิจัยเนื่องจากบริษัทได้สร้างบรรยากาศขององค์กรทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ องค์กรและเพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริษัทสนับสนุนให้พนักงานได้รับการอบรม รวมถึงมีการจัดงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพและเกิดการเรียนรู้ แต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะการเป็นองค์การเรียนรู้ของบริษัทในด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันซึ่งการพัฒนาองค์กรต้องค่อยเป็นค่อยไป จึงจะเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ในตัวของมันเอง ส่วนการอบรมอาจจะยังไม่ทั่วถึงกัน ซึ่งบริษัทก็ควรจะทำการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีความทัดเทียมกัน



สรุปได้ว่าจากภาพรวมทุกด้านและทุกกระบวนการมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Pedler ,Burgoyne & Boydell แต่ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสาเหตุและการแก้ไขก็เป็นไปตามที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และอีกสาเหตุหนึ่งผู้วิจัยคิดว่าน่าจะเกิดจากการที่ องค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนาองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงและความคิดเห็นที่มีต่อผู้บริหารเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นจากในอดีต องค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจ ในการที่จะผลักดัน องค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น อันจะนำไปสู่ชีวิตที่ดีขึ้นของ พนักงานตามไปด้วย

2. เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มี ศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานประมาณร้อยละ 10 มีความคิดเห็นต่อองค์กร ดังนี้

1. ควรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในองค์กร
2. หัวหน้างานควรส่งเสริมลูกน้องของตนให้ก้าวหน้าในอาชีพการงาน
3. องค์กรยังไม่ยอมรับในการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้
4. ควรมีการฝึกอบรมพนักงานขาย
5. ควรมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานเก่า
6. อุปสรรค คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานบางส่วนขาดความกระตือรือร้น
7. การใช้คนไม่ตรงกับงาน
8. ค่าจ้างไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง
9. พนักงานควรได้รับความรู้เพิ่มเติม
10. ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขัดแย้งกับระบบบริหาร

ภายในบริษัท

จากความคิดเห็นข้างต้นทั้ง 10 ข้อนั้นเป็นความคิดเห็นของพนักงานส่วนน้อย ซึ่งพนักงาน ส่วนใหญ่ได้เข้าใจภาวะการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามองค์กรควร จะทำความเข้าใจกับพนักงานส่วนน้อย เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อองค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัทยูไนเต็ดมอเตอร์เวสต์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ดังนั้นจึงควรที่จะมีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะ ประเภท หรือการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน หรือเหมือนกัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับ ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ระดับภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชนไทยต่อไปต่อไป
2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเอกชนเพียงอย่างเดียว จึงน่าที่จะมีการเปรียบเทียบภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ เพิ่มเติม เพื่อแสวงหาแนวทางการสนับสนุนให้องค์กรเหล่านี้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงต่อไป
3. ควรมีการศึกษาจากทฤษฎีอื่นๆ ที่อาจจะมีผลต่อภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ และมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- กัลยาณี คำแดง (2542) “ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่ง  
เรียนรู้: กรณีศึกษา องค์กร โทรศัพทแห่งประเทศไทย”  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กัญญา เกียรติรักษาพันธ์ (2542) “ บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
: กรณีศึกษากองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา  
กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) “ สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
: กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด กรุงเทพมหานคร” การค้นคว้าอิสระปริญญาโท  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) “ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์  
จำกัด (มหาชน)” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จุฑารัตน์ วัฒนากร (2548) “ การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้  
: ศึกษากรณี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7”  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ธีรพล เชื้อสุข (2549) “ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสถาบันรา  
ชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) “ การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มา  
ปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน: กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัท  
ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากร  
มนุษย์ขององค์กรในอนาคต”. กรุงเทพมหานคร: ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มัทนียา เชี่ยวชาญ (2549) “ ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:  
กรณีศึกษา ฝ่ายพัฒนาบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- เสาวรส บุนนาค (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร”: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุพัตรา จันทร์เทียม ,รตอ. (2543) “ การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล”
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) “ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมิต สัชฌุกร (2541) “ การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” วารสาร For Quality.5(28): 111-114
- วรรณถ แสงจันทร์ (2540) “ แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทรัพยากร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) “ การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อภันตรี รอดสุทธิ (2541) “ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วีระวัฒน์ ปิณิตามัย (2544) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์
- Crossan, M., & Guatto, T. (1996). *Organizational learning: Research profile*. Journal of Organizational Development & Management, 9/1, 107-112
- Dixon, N. (1994). *Organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw – Hill
- Dixon, N. (2000). *Common knowledge MA*: Harvard Business Review
- Garvin, D.A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, July—August, 78-91
- Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996). Op.cit., p.38

- Kim , D.H. (1993). *The link between individual and organization learning*. Sloan Management Review, Fall, P.43
- Litwin , G.H., & Burmeister, M.G. (1992). *Climate performance*. Matapoisett, MA:The Purrington Foundation
- Mirvis , P.H. (1996). *Historical foundations of organization learning*. Journal of Organization Development & Management ,9/1,13-31
- Nevis , E.C., DiBella, A.J.,Gould, J.M. (1995). *Understanding organization as learning systems*. Sloan Management Review, Winter, p.73
- Pedler , M., Burgoyne, J., & Boydell , T.(1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: Mc Graw—Hill.
- Pedler , M., Burgoyne, J., & Boydell , T.(1997). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. London: Mc Graw—Hill.
- Ross. R., Smith, B., Roberts, C., & Kleiner B.(1994).Core concepts about learning organization.p.49.In.P.M. Senge,A. Kleiner, C. Roberts.R.O. Ross, & B.J.Smith. *The Fifth Dicipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge , P.(1990). *The leader's new work : Building learning organization*: Sloan Management Review, Fall, 7-23.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

การศึกษาภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวกส์ (สยาม)  
จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวกส์(สยาม) จำกัด (มหาชน) โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็น ของภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 55 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ ภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวกส์(สยาม) จำกัด(มหาชน)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ต่างๆในทุกระดับขององค์การ มีการตรวจสอบปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความคิดของสมาชิก มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้้องค์การเองยังมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นโยบาย โดยคำนึงถึงความคิดของสมาชิกและสถานะแวดล้อมต่างๆทั้งจากภายใน ภายนอก รวมทั้งมีการแจ้งข่าวสารและเทคโนโลยีต่างๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพ นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

1. เพศ  ชาย  
 หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 27 ปี  
 27 – 36 ปี  
 37 – 46 ปี  
 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. อายุงาน  ต่ำกว่า 5 ปี  
 5 – 9 ปี  
 10 – 14 ปี  
 15 ปีขึ้นไป
5. ระดับตำแหน่งงาน  
 พนักงานปฏิบัติ  
 หัวหน้างาน  
 ผู้จัดการขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

โปรดพิจารณาข้อความและแสดงความคิดเห็นว่าองค์กร มีการปฏิบัติมากน้อยอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 4 = เห็นด้วยมาก  
 3 = เห็นด้วย  
 2 = ไม่เห็นด้วย  
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
1. วิธีการเรียนรู้ขององค์กร					
1.1 บริษัทมีการปรับกลยุทธ์และทิศทางการ ดำเนินการอย่างเหมาะสมตามการ เปลี่ยนแปลง					
1.2 การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์มีลักษณะ เป็นกระบวนการที่เน้น และตอบสนอง ต่อการเรียนรู้					
1.3 การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีลักษณะที่ ยอมรับการทดลองสิ่งใหม่ๆ					
1.4 มีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจอยู่เสมอ					
1.5 กระบวนการวางแผนมีการทดลองและ ติดตาม ผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
2. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม					
2.1 พนักงานทุกคนมีส่วนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท					
2.2 พนักงานมีการร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความแตกต่างทางความคิด					
2.3 การประเมินผลและเส้นทางอาชีพเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท					
2.4 นโยบายของบริษัทสะท้อนถึงค่านิยมของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารระดับสูง					
2.5 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย มีบทบาทในการกำหนดนโยบายอย่างยิ่ง					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>3. การแจ้งข้อมูลข่าวสาร</b>					
3.1 จะนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี ขึ้นมิใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ					
3.2 ท่านสามารถจะดูข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้ทันที เพียงกดปุ่มจากคอมพิวเตอร์					
3.3 มีการใช้เทคโนโลยี IT ในการสร้าง ฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารเพื่อความ เข้าใจในสถานการณ์ของบริษัท					
3.4 พนักงานเข้าใจลักษณะการทำงานของ ระบบข่าวสารข้อมูลของบริษัทและความ เบี่ยงเบนต่างๆ ได้อย่างแท้จริง					
3.5 พนักงานเรียนรู้และเข้าใจในข่าวสารของ ระบบข้อมูล และสามารถนำข้อมูลมาใช้ เพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>4. ระบบบัญชีควบคุม</b>					
4.1 ระบบบัญชี งบประมาณและรายงานต่างๆ ส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้					
4.2 พนักงานหน่วยงานต่างๆมีความรู้ลึกเป็น ส่วนหนึ่งและรับผิดชอบต่อทรัพยากร ต่างๆของหน่วยงาน					
4.3 พนักงานบัญชีและการเงินของบริษัท ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้ควบคุม กฏของบริษัท					
4.4 ระบบควบคุมของบริษัทถูกออกแบบและ ใช้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าของ องค์กร					
4.5 ระบบการเงินสนับสนุนให้พนักงานและ หน่วยงานกล้าเสี่ยงในการบริหารต้นทุน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>5. การปฏิสัมพันธ์ภายใน</b>					
5.1 หน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทปฏิบัติต่อกันอย่างลูกค้ำและซัพพลายเออร์และสามารถตกลงร่วมกันในด้านคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบสินค้าและบริการ					
5.2 แต่ละหน่วยงานของบริษัทมุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานด้วยกัน ในฐานะลูกค้ำภายในและตระหนักถึงความต้องการของบริษัทในองค์กรรวม					
5.3 ผู้บริหารจะเน้นให้เกิดการสื่อสาร การเจรจาและการทำความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานภายในมากกว่า จะเน้นใช้การออกคำสั่งและการกำกับควบคุม					
5.4 หน่วยงานต่างมีอิสระในการพูดและกระทำในสิ่งที่ทำทนายและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
5.5 หน่วยงานต่างๆ สามารถใช้ความคิดริเริ่มได้					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>6. ระบบการให้รางวัลและความยืดหยุ่น</b>					
6.1 ระบบการให้รางวัลตอบแทน สะท้อน จุดยืน และคุณค่าของบริษัทและเป็นที่ยอมรับ เข้าใจดี					
6.2 มีศึกษาระบบการให้รางวัลอย่างรอบคอบ และลึกซึ้ง					
6.3 ทางเลือกในการให้รางวัลแบบต่างๆ ได้รับการ ตรวจสอบ ถกประเด็นและทดลองใช้					
6.4 ระบบการให้รางวัล มีความยืดหยุ่นตาม ความแตกต่างของผลงานและการให้ ผลตอบแทนที่แตกต่างกัน					
6.5 ทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนดหรือ พิจารณาแนวทาง และโครงสร้างของ ระบบการให้รางวัลตอบแทน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
7. โครงสร้างที่ตอบสนองการเรียนรู้					
7.1 บทบาทและเส้นทางอาชีพมีความยืดหยุ่น นำไปสู่การทดลองสิ่งใหม่ ความก้าวหน้า และการปรับเปลี่ยนที่ดีกว่า					
7.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเน้นการ เรียนรู้ของพนักงาน มากกว่าการให้ รางวัลหรือลงโทษ					
7.3 หน่วยงานภายใน และระบบการ ปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนตามการ เปลี่ยนแปลง					
7.4 มีการทบทวนกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับกาลเวลา					
7.5 บริษัทมีการทดลองกับระบบ และ โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ๆ เสมอ					



องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
8. มีระบบตรวจสอบ และติดตามสถานะ แวดล้อม					
8.1 ทุกครั้งการประชุมในทุกระดับ ของ บริษัทจะมีการนำเสนอสถานะแวดล้อม ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทขึ้นมา พิจารณา เป็นประเด็นสำคัญด้วยเสมอ					
8.2 พนักงานทุกฝ่ายมีหน้าที่เก็บรวบรวม ข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอก และ รายงานข้อมูลนั้น					
8.3 พนักงานของบริษัทประชุมร่วมกับฝ่าย ลูกค้า และซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงด้านบริการ					
8.4 มีการพัฒนาระบบ และระเบียบวิธีเก็บ รวบรวม และส่งผ่านข้อมูลด้านสถานะ แวดล้อมภายนอก ไปยังหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง					
8.5 บริษัทได้รับข้อมูล สถานะแวดล้อม ภายนอกอย่างสม่ำเสมอในด้าน เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งอาจส่งผล กระทบต่อบริษัท					

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>9. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร</b>					
9.1 บริษัทมีการพบกับคู่แข่งกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้ง 2 ฝ่าย					
9.2 บริษัทมีการจัดอีเวนต์ เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างลูกค้า ซัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร					
9.3 บริษัทจัดให้มีการลงทุนร่วมกัน หรือสร้างพันธมิตรระหว่างลูกค้า ซัพพลายเออร์ รวมถึงคู่แข่งกัน เพื่อการพัฒนาสินค้า และตลาดใหม่ๆ					
9.4 บริษัท มีการเทียบวัด (benchmarking) กับผู้เป็นเลิศในอุตสาหกรรม อื่นๆ					
9.5 พนักงานของบริษัท มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และคู่แข่งกันที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>10. บรรยากาศการเรียนรู้</b>					
10.1 เมื่อเกิดผิดพลาดในบริษัทจะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น จากหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร					
10.2 พนักงานจะใช้เวลาในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ ถกประเด็นและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น					
10.3 พนักงานโดยทั่วไปจะตระหนัก และยอมรับต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และให้ความพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติที่ดีขึ้น					
10.4 เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาบางอย่างได้ด้วยตนเอง จะสามารถมองหาความช่วยเหลือหรือรับข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหากจากเพื่อนร่วมงานได้เสมอ					
10.5 ความแตกต่างในความคิดเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเรียนรู้ และพนักงานทุกฝ่ายยอมรับและเห็นคุณค่าในการเรียนรู้และการมีความคิดสร้างสรรค์					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>11. โอกาสในการพัฒนาตนเอง</b>					
11.1 พนักงานได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาอย่างทั่วถึงตามความ จำเป็นในการเรียนรู้					
11.2 มีการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนา เรียนรู้ เป็นระบบอย่างทั่วถึงและ สามารถเข้าถึงได้ของพนักงานทุกฝ่าย					
11.3 การสำรวจความต้องการ เพื่อการเรียนรู้ ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่บริษัท ดำเนินการเพื่อวางแผน ด้านการ ประเมินผลงาน และการวางแผนอาชีพ ของพนักงาน					
11.4 ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเอง ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก ภายนอกบริษัท					
11.5 บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาคอยแนะนำให้ ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาเพื่อการ เรียนรู้					

**ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม**

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสุภารัตน์ วาระโยธิน
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	18 ธันวาคม 2503
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอบางรัก จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2527
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท ยูไนเต็คมอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน) ตำบลประจักษ์ศิลปาคม อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการอาวุโสแผนกบัญชีและการเงิน