

Scan

**ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:  
ศึกษากรณีบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด**

**นายสฤติย์ ทวีกิจวัฒน์**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2553**

**The Potential of Learning Organization: A Case Study of  
Thai Water Operations Company Limited**

**Mr. Sathit Thaveekijwatana**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณี  
บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                              นายสถิตย์ ทวีกิจวัฒน์  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

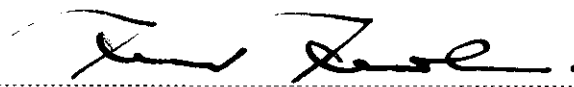
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)



.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณี

บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

**ผู้ศึกษา** นายสฤติย์ ทวีกิจวัฒน์ **รหัสนักศึกษา** 2513002333 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2553

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) ศึกษาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 100 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการวิเคราะห์

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับพอใช้ (2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน (3) การศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า จะต้องพัฒนาด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้โดยควรเสริมการเรียนรู้ของทีมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน จัดการเรียนรู้ให้แทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาดำเนินงาน และจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง

**คำสำคัญ** ศักยภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจและความวิริยะอุตสาหะในการศึกษาค้นคว้า และที่สำคัญที่สุดคือ ได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจาก รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดและมีส่วนผลักดันให้ผู้ศึกษาเกิดความมั่นใจในการศึกษาต่อเนื่องจนสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ มาได้ ทำให้การศึกษารั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้มาตลอด ทำให้เกิดความมานะอดทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการศึกษา รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานไปพร้อมกับการเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ศึกษาได้รับโอกาสเข้ามาศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพแห่งนี้

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มพนักงานทุกท่าน รวมถึงคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์และช่วยเป็นกำลังใจในการศึกษาตลอดมาตั้งแต่แรก จนถึงสำเร็จการศึกษา

สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์

ตุลาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	61
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน .....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม และพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน .....	73
ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปผลการวิจัย .....	81
อภิปรายผล .....	85
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	93
ก แบบสอบถาม .....	94
ประวัติผู้ศึกษา.....	103

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้..... 18
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล..... 61
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Micheal J. Marquardt ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 63
ตารางที่ 4.3	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้..... 64
ตารางที่ 4.4	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร..... 66
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ..... 68
ตารางที่ 4.6	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้..... 70
ตารางที่ 4.7	ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ..... 72
ตารางที่ 4.8	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ..... 73
ตารางที่ 4.9	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ..... 74
ตารางที่ 4.10	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา..... 75
ตารางที่ 4.11	ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 76



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
<p>ตารางที่ 4.12 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผล ต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งตามตามอายุในตำแหน่ง งานปัจจุบัน.....</p>	77
<p>ตารางที่ 4.13 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งตามหน่วยงานต้นสังกัด.....</p>	78

ญ  
สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	หน้า 4
------------	-------------------------	-----------

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ปัญหาผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรธุรกิจต่างๆ กำลังเผชิญในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ การปรับองค์กร การปรับโครงสร้าง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ใช้อย่างเหมาะสม การแข่งขันกับบริษัทที่มีกำลังความสามารถมากที่สุด ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งความต้องการขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ความต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้องค์กรทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและในกลุ่มพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในช่วงทศวรรษที่ 80 มีเพียงไม่กี่บริษัทที่เริ่มตระหนักว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Organization-wide Learning) สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กรได้ เช่น บริษัท Shell Oil ที่เริ่มมองเห็นว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบขยายวงกว้างเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ และประสบความสำเร็จได้มากกว่าเดิม บริษัท Shell Oil ใช้เวลา 1 ปี ในการทดลองเกี่ยวกับกลุ่มทำงานและทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กร Shell Oil สรุปว่าการเรียนรู้ในฐานะองค์กรนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งการวางแผนกลยุทธ์และต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง ทำให้ Shell Oil ได้เปรียบกว่าคู่แข่งไป 1-2 ปี (Marquardt, 1996)

แรงผลักดันของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี อิทธิพลของลูกค้า ความคาดหวังและบทบาทที่เปลี่ยนไปของคนทำงานก่อให้เกิดการปฏิรูปการทำงาน คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงาน บริษัทต่างๆ ร่วมมือและแข่งขันกันไปในเวลาเดียวกัน โดยมีลูกค้าเป็นคนกำหนดและควบคุมบริการที่ดีควรมีผู้บริหารกลายเป็นลูกจ้างชั่วคราว ส่วนแม่บ้านและภารโรงกลายเป็นพนักงานประจำ บริษัทต่างๆ มุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ตนเก่งและทำได้ดีที่สุด โดยดำรงอยู่ด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) แทนที่จะเป็นตลาดหรือผลิตภัณฑ์ บริษัทตระหนักว่าทรัพยากรที่สำคัญไม่ใช่เงินทุน ทรัพยากรบุคคล หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แต่เป็นองค์ความรู้ ข้อมูล และความคิดที่มากขึ้น จะเห็นได้ว่า

องค์กรมากมายกำลังมีรูปลักษณะที่ต่างไปจากเดิม บริษัททั่วโลกกำลังปรับโครงสร้างและสร้างองค์กรแบบบูรณาการ (Integrated Organization) สร้างเครือข่ายระดับโลก รวมทั้งสร้างศูนย์กลางของบริษัทที่กะทัดรัดและคล่องตัว

เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำองค์กรธุรกิจไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้มีจำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่งคั่ง และกลายเป็นที่มาของอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์กร Marquardt กล่าวว่า อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ สินค้าและบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ธุรกิจเพื่อสุขภาพ การท่องเที่ยว แอพพลิเคชั่น และคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ โทรคมนาคม การบริการทางการเงิน และธุรกิจบันเทิง จะมีผลต่อความมั่งคั่งของชาติมากขึ้นเรื่อยๆ มีการแข่งขันสูง การล้ำหน้าคู่แข่งในเรื่องนวัตกรรมและองค์ความรู้ แม้จะเพียงน้อยนิดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของบริษัท โดยข้อมูลที่มีมนุษย์แปลงเป็นความรู้จะถูกบูรณาการไปเป็นภูมิปัญญา (Wisdom) และกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลกทันที Stewart, T. (1991) กล่าวว่า "...ทุกบริษัทต้องพึ่งพาอาศัยความรู้มากขึ้นๆ ความรู้ในรูปสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และประสบการณ์ในอดีต...ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้..." Wriston (1992) ได้เขียนไว้ในลักษณะที่เสริมกันว่า ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่ไมโครชิพ และเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลกที่มีอยู่ แต่กลับเป็นความคิดของมนุษย์

ธุรกิจการผลิตรับสัมปทานผลิตน้ำประปาเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ เทคโนโลยี และทักษะในหลายๆ แขนง เช่น ด้านเครื่องจักรขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ระบบไฟฟ้า ระบบอัตโนมัติ และความรู้ทางด้านเคมี และเทคนิคการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการและเกิดการประหยัดพลังงาน เนื่องจากธุรกิจผลิตน้ำประปาสำหรับประชาชนเป็นสาธารณูปโภค การดำเนินธุรกิจจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในขณะที่ต้องตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้าคือบริษัทผู้ให้สัมปทาน

### ผู้ศึกษาใช้ตัวแบบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ได้แก่ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

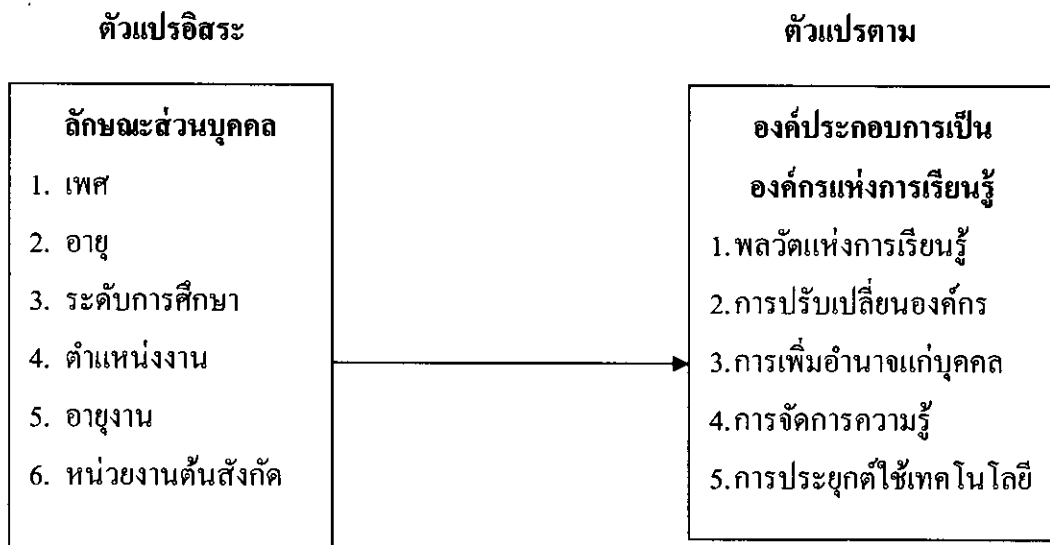
1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับประเทศไทยมีหลายหน่วยงานได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจเลือกกรณีศึกษาของบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจรับสัมปทานในอุตสาหกรรมผลิตน้ำประปา ซึ่งนอกจากต้องใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ทันสมัยแล้วจะต้องมีความสามารถทางการแข่งขันในการประมูลงานในโครงการต่างๆ ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบศักยภาพการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร และนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติและสามารถนำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาใช้ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมที่จะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. สมมติฐานการวิจัย

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

- 4.1 เพศต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
- 4.2 อายุต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
- 4.3 ระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
- 4.4 ตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
- 4.5 อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
- 4.6 หน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรคือ กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2553 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2553 จำนวน 100 คน

### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มพนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

2) ศึกษาแนวคิดของ Michael J. Marquardt แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2553 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2553

### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

*ตัวแปรตาม* คือ การศึกษาการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

*ตัวแปรอิสระ* แบ่งได้ 2 ส่วน ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด โดยจำแนกได้ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษาสูงสุด
- ตำแหน่งงาน
- อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน
- หน่วยงานต้นสังกัด

2) แนวคิดของ Michael J. Marquardt ในการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด

- พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
- การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง และทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

**พลวัตแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของพนักงานในทุกระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ทั้งนี้ สมาชิกของบริษัทยมีการเรียนรู้ในหลายๆ ประเภท รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

**การปรับเปลี่ยนองค์กร** หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

**การให้อำนาจและสร้างความสามารถ** หมายถึง การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารลูกค้า คู่ค้าและหุ้นส่วนพันธมิตร

**การบริหารความรู้** หมายถึง การแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บสืบค้นและถ่ายโอนความรู้นั้นได้กับพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร



การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและองค์กรนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานคืออิเล็กทรอนิกส์ มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลการศึกษามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

7.2 ทำให้ทราบภาวะเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Reality) การพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ตามแนวคิดของ Micheal J. Marquardt

7.3 ผลการศึกษามีประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไปนำไปพัฒนาศักยภาพให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความสำคัญของความรู้
  - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 แนวคิดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt
  - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้
  - 1.6 การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ
  - 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความสำคัญของความรู้

Stewart (1997: 18) ระบุว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่นๆ ขององค์กร บริษัทต่างๆ ต้องการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อประโยชน์ของลูกค้าและผู้บริโภค โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และวิธีการสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร (Davenport & Prusak, 1998) ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไป Nanoka และ Takeuchi (1995) อธิบายว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ จัดเก็บ และกระจายความรู้ เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรม และราคา ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์กร ได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบ รวมถึงกลไก

ต่างๆ มารวมกันจัดเก็บความรู้ ส่งเสริม และกระจายความรู้ออกไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการนำไปใช้ ประโยชน์ Marquardt (2002) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่ การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (Application and Validation) Marquardt ระบุว่าองค์กรเรียนรู้จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับอย่างต่อเนื่อง Nanoka เรียกทฤษฎีทางปัญญา ที่มีในพนักงานของบริษัทว่าเป็น “Tacit Knowledge” ซึ่งได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความรู้เช่นนี้ยากที่จะอธิบาย หรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ ในเรื่องดังกล่าว Marquardt ได้ยกตัวอย่างบริษัท Alcoa, Matsushita และ Mckinsey & Company ที่เป็น ตัวอย่างได้อย่างดีในการสร้างความรู้ของพนักงาน

## 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

**เซ็งจี้** (Senge, 1990: 15) ได้ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับปรุง ซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังบุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

**การ์วิน** (Garvin, 1993: 80) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

**มาร์ควอร์ด และเรโนลด์** (Marquardt & Reynolds, 1994) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

**เรนท ขำเกิด** (254 : 28) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

**ดำรง ไอยศ** (2541: 29) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้าน การเรียนรู้ อยู่ในระดับที่สูง มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้ นั้นเป็นไปพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

**ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล** (2547: 24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีการใฝ่รู้ และมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

**ปาริฉัตร ศังขะนันท์** (2548: 26) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มี โอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

**แก้วตา ไทรงาม และคนอื่นๆ** (2548: 90) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการความหมายและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**กล่าวโดยสรุป** องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

### 1.3 แนวคิดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

**องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)** ในพลวัตการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) มี 3 ระบบคือ 1) ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) 2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning) และ 3) ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Discipline)

#### 1) ระดับการเรียนรู้

Marquardt ได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning)
- การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning)
- การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning)
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

### (1) การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้นๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั้นเอง (Personal Insights) ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้กันและกันคือ เป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุกๆ ส่วนของสมอง โดยใช้ยุทธวิธีหรือเครื่องมือต่างๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่างๆ เช่น ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้ เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้นั้นคือ วิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจ เพราะในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นการเป็นบุคคลที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability) (Marquardt, 1996: 22-34)

### (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Team Learning)

Marquardt (1996: 35-37) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงาน โครงการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือ ในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้นคือ การที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเอง และทีมงานอื่นๆ จนทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว

### (3) การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning)

การเรียนรู้ในระดับองค์กรนั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานในสองประเด็นตามที่ Stata (nd อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 36) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Mode) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

#### 2) ประเภทของการเรียนรู้

Marquardt (1966: 38-40) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการนั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะได้สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรนั่นเอง

2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังกว่าจะเกิดในอนาคต เป็นปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deuteron Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำได้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้

Marquardt ได้เปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้งสามประการที่ได้กล่าวถึงว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนั้นเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ง่าย และเห็นได้ชัดเจนกว่าการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าและการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในสองแบบนี้เป็นการเรียนรู้ขององค์กรในอันที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งต้องอาศัยการให้อำนาจบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีมุมมองในเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์จากผลที่จะสะท้อนออกมาจากสิ่งต่างๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้

2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้น Revans (1980 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 39) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์กรผู้เริ่มต้นพัฒนาองค์ประกอบของการเรียนรู้จากปฏิบัติมาเป็นเวลากว่า 50 ปี เขากล่าวว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติ และจะไม่มี การปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้นเป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยู่ยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้นก่อตัวมาจากประสบการณ์และความรู้ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ และสร้างสรรค์

### 3) ทักษะของการเรียนรู้

อีกระบบย่อยหนึ่งของการเรียนรู้ในส่วนของพลวัตการเรียนรู้ นอกเหนือจากระดับการเรียนรู้ใน 3 ระดับ และประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภทแล้ว Marquardt (1996: 43-47) ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะ โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Peter Senge ดังนี้

- การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- วิสัยทัศน์ส่วนตัวหรือความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
- แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)
- วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)
- การสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Marquardt ได้อธิบายให้เห็นภาพของการคิดอย่างเป็นระบบกับการคิดอย่างแยกส่วนไว้ว่า ในอดีตเราถูกเสนอให้แก้ไขปัญหาเป็นส่วนๆ ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะสามารถจัดการกับงานที่ยากๆ ได้ง่ายขึ้นก็ตามแต่เราจะไม่สามารถมองเห็นถึงผลที่แท้จริงของการกระทำเช่นนั้น ได้เพราะเราได้สูญเสียจิตสำนึกภายในของการเชื่อมต่อกับโลกทั้งโลกไป เช่น เมื่อเรามองรูปภาพที่มีขนาดใหญ่มากๆ เราพยายามที่จะประกอบภาพนั้นจากส่วนเล็กๆ ภายในใจของเราในลักษณะชิ้นต่อชิ้นเพื่อให้รวมกันเป็นภาพใหญ่ ซึ่งเป็นงานที่ไร้ประโยชน์อย่างมากเปรียบได้กับการที่เรายพยายามจะประกอบชิ้นส่วนเส็กเล็กเส็กน้อยของกระจกที่แตกไปแล้วให้เหมือนเดิมมันเอง ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบคือกรอบแนวคิดในอันที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่างๆ มีความชัดเจนเด่นชัดมากขึ้นและยังช่วยให้เราถึงวิธีที่จะเปลี่ยนรูปแบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เขาได้อ้างแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบคือ วินัยของการมองเห็นแบบ

องค์รวมด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในภาพใหญ่มากกว่าที่จะมองแบบปฏิบัติการ ลูกโซ่ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเป็นการมองเข้าไปถึงโครงสร้างมากกว่ามองเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นที่รูปแบบต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบและพลวัตของระบบจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร พลวัตของระบบหรือระบบที่มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาคือหลักการที่ว่า องค์การนั้นเปรียบเสมือนกับ โครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นทั้งที่อยู่ในแผนงานหรือไม่ได้อยู่ก็ตาม ในระบบนี้จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและในทางลบไปยังทุกๆ ส่วนในองค์กร

### (2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Marquadt มีความเห็นว่าความรอบรู้แห่งตนนี้คือ ระดับพิเศษของความสามารถของบุคคลคล้ายกับช่างฝีมือผู้มีความชำนาญสูง ผู้ซึ่งอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีพพร้อมที่จะปรับปรุงฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ Marquadt (1996: 44) ได้อ้างถึงความเห็นของ Senge เกี่ยวกับความรู้หรือความเชี่ยวชาญของบุคคลว่าเป็นเสมือนเสาหลักที่จำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรใดๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นมาจากการอุทิศตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั้นๆ

ทักษะของความรอบรู้แห่งตนนั้น จึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีพของคนทุกระดับขององค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นไม่ได้หมายความว่าเพียงแต่การที่องค์กรให้การพัฒนา ฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น ต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์กร

### (3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

Marquadt ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ของทีมนั้นมุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้น จุดสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือ การรวบรวมความคิดพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันดังที่ Senge (1990) อ้างใน Marquadt, 1996: 44) ได้เปรียบเทียบเพื่อเกิดความเข้าใจได้ชัดเจนว่าการเรียนรู้ของทีมนั้นเหมือนกับลำแสงของแสงจากเลเซอร์คือลำแสงหลายๆ ลำแสงรวมตัวกันเพื่อพุ่งไปส่องแสงที่จุดเดียวกันซึ่งต่างกับลำแสงจากหลอดไฟธรรมดาซึ่งจะกระจายแสงสว่างออกไปในทุกทิศทาง



Marquardt สรุปว่า สิ่งที่สำคัญ 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้  
 ประการที่ 1 ทีมนั้นจะต้องมีการขบคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน  
 เพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดจากหลายๆ ความคิด เพื่อให้กลายเป็นภูมิ  
 ปัญญาร่วมกัน

ประการที่ 2 ปฏิบัติการต่างๆ ของทีมนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือกัน  
 และมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิด  
 การเรียนรู้ในทีมงานอื่นๆ ด้วย

#### (4) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

ในความคิดเห็นของ Marquardt (1996: 45) แบบแผนความคิดอ่าน คือ  
 จินตภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจหรือมุมมองที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวคิดอัน  
 เป็นสมมติฐานที่ฝังรากลึกอยู่ในจิตใจที่ทรงอิทธิพลต่อแนวทางแห่งความเข้าใจที่บุคคลมีต่อโลก  
 และแนวทางในการปฏิบัติ จึงมักพบได้ว่าแต่ละบุคคลย่อมมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ เช่น โรงเรียน พ่อ  
 หรือแม้แต่รัฐบาล ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนในการกระทำใด ในแต่  
 ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันและยังเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความแตกต่างนี้ แบบแผนความคิด  
 อ่านนั้นรวมถึงความสามารถของผู้คนที่ จะทำการสนทนากันอย่างเต็มไปด้วยการเรียนรู้ คือ มีทั้ง  
 การตั้งคำถามและการเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสมดุลกัน ผู้คนในองค์กรแห่งการ  
 เรียนรู้สามารถเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ความคิดเห็นนั้นต่อ  
 ผู้อื่นในองค์กร (Senge, 1990 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 45)

#### (5) วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision)

Marquardt (1996: 46) ได้เปรียบเทียบว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เป็นเสมือน  
 แสงของดวงดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้กับนักเดินเรือ ซึ่งหมายถึงสมาชิกขององค์กรได้เดินทาง  
 ไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้คนในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำ  
 พากองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บริษัทที่ประสบผลสำเร็จทั้ง Federal Express และ Polaroid  
 สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น ส่วนแต่มีความสามารถในการที่จะเชื่อม  
 ประสานผู้คนในองค์กรที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน ให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน  
 เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุกๆ คน และวิสัยทัศน์ที่ผู้คนในองค์กร  
 ร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน โดยเป็นความรู้สึกจากส่วนลึกในจิตใจ  
 ของผู้คนทั่วทั้งองค์กรให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่  
 กำหนดเอาไว้

โดยสรุป Marquardt มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์ร่วมกันคือ คุณค่าในองค์กร แห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นพลังในการเรียนรู้อันจะพาองค์กรนำไปสู่เป้าหมาย และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) และการเรียนรู้เพื่อก่อ กำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) กับวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เขาเห็นว่า การเรียนรู้แบบปรับตัว นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนทั้งองค์กร แต่สำหรับการเรียนรู้ เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมของผู้คนในองค์กร โดยอ้างความเห็นของ Senge (1990) อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 43) ว่า “การเรียนรู้แบบก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นั้น จะเกิดขึ้น ได้จากการที่ผู้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นชวนช่วยที่จะพิชิตเป้าหมายที่พวกเขาต้องการเท่านั้น”

#### (6) การสนทนาโต้ตอบ (Dialogue)

Marquardt (1996: 46) อธิบายว่า การสนทนาโต้ตอบเป็นการสื่อสารที่มี คุณภาพและอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกันมีอิสระในการ ที่จะพิจารณาไตร่ตรองและสร้างสรรค์ในประเด็นที่มีการสนทนา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม สนทนาอย่างตั้งใจและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาอย่างใคร่ครวญ การสนทนาโต้ตอบนั้นมีความ สำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กร เพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ของทีมงาน ตัวอย่างเช่น ในทุกองค์กรหรือกลุ่มทำงานมักจะพบรูปแบบต่างๆ ของข้ออ้างหรือข้อแก้ตัว ในการทำงานเสมอ และถ้าไม่มีการรับฟังข้ออ้างเหล่านี้ การเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องนำ ข้ออ้างหรือข้อแก้ตัวนั้นๆ มาพิจารณาใคร่ครวญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบนี้ ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมความ คิดเห็นและการสื่อสารเพื่อสร้างภูมิปัญญาให้กับกลุ่ม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนมีโลกทัศน์ใน มุมกว้างที่เป็นภาพรวมทั้งหมด มากกว่าที่จะมองแบบแยกส่วนและผลักคั้นมุ่งเน้นให้ผู้คนมีความรู้สึก เปิดเผย และกล้าที่จะตั้งคำถามว่าพวกเขาได้รับรู้อะไร อย่างไร จากการสนทนาโต้ตอบซึ่งจะมีผลต่อ การรับรู้ที่แท้จริงของเขาเอง

นอกจากนี้ Marquardt ได้เสนอว่าการสนทนาโต้ตอบที่ประสบผลสำเร็จ นั้นผู้เข้าร่วมการสนทนาจะต้องมีความสามารถดังนี้ 1) ตระหนักได้ว่าเมื่อใดควรจะต้องตั้งข้อสังเกต และเมื่อใดควรจะทำกรสรุปความคิดเห็น 2) สามารถที่จะเปิดประเด็นสำหรับสิ่งที่ยังไม่ได้มีการ พูดยังในการสนทนา 3) สามารถที่จะรักษาสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นที่ สนับสนุน 4) สามารถที่ยอมรับได้ถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดในเชิงทฤษฎี และสิ่งที่มีการ ปฏิบัติจริง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะแล้ว Marquardt ได้นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์กร ดังมีรายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

#### 4) ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

Redding (1994 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 47) ได้อธิบายถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับ 3 มิติ ดังนี้

4.1 ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือ การที่องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ในเวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของการปฏิบัติการ

4.2 ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือ การที่องค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับใด หมายถึง องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำๆ จนกลายเป็นข้อสมมติพื้นฐาน และปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

4.3 การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือ การที่องค์กรมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่นๆ ขององค์กรได้

#### 5) ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม (Training)

เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 48) ได้ อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมนั้น หมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียวโดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทางเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากได้รับความรู้ความเข้าใจ ดังนั้น การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม	การเรียนรู้
1. ได้รับจากผู้อื่นหรือเป็นแหล่งความรู้จากภายนอก	1. เกิดจากแรงดันในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี	2. มุ่งเน้นที่ค่านิยม ทักษะคิด นวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์
3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐาน	3. สนับสนุนให้ทั้งองค์กรแลปัจเจก ได้มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง
4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ
5. ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร	5. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จขององค์กร
6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้น	6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเอง นำไปใช้ในระยะเวลา

โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรและการสนทนาโต้ตอบ

**องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)**

Marquardt (1996: 67-99) มีความเห็นว่า องค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มและระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อยๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เขาได้เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนองค์กรว่าเหมือนกับกระบวนการในการแปลงสภาพของหนอนดักแด่ที่นอนอยู่ในรังไหมแล้วค่อยๆ กลายร่างเป็นผีเสื้อแสนสวยที่สามารถ

โยยบินไปในทุกทิศทุกทาง ซึ่งคล้ายกับกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น กระบวนการปรับรีออกแบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

Marquardt (1996: 69–85) สรุปว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นทำการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งรายละเอียดดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์คือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนที่องค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนที่องค์กร ในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนที่องค์กรไปสู่จุดหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิด และการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรที่จะเก็บรักษาไว้ และถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความตื่นตัวกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ดังนั้น องค์กรต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

### 2. วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรคือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อ วิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วิบุรุษ พิธีการ ค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น Marquardt (1996: 70) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อสนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ย่อมเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์ เพื่อฝึกหัดการคิดและลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง มีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการอย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนกล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ แล้วค่อยๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาตหรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดังบทเรียนที่มีคุณค่าที่จะนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

Marquardt (1996: 72 อ้างถึง Jaccaci, N.D.) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยได้หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่า เป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือในบริษัท รวมทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่างๆ และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้ คือ ความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเองและแนวทางที่ทำให้การสร้างสรรค์

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้วทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริม เติบโตแก่ให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่นๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมกันผูกพันที่จะปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่องเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น จะต้องมี การตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอย่างนี้ให้ดีกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

### 3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดี และมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่าง การเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กรการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กร คือ การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผน และสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่า สายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การใส่ใจนโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น องค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเององค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร นอกจากนี้ จะต้องมี การประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของการปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

#### 4. โครงสร้าง (Structure)

Marquardt (1996: 82-99) มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรและกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรใหญ่โต เทอะทะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้น ลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

##### 4.1 โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้น เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนของความรู้ โครงสร้างองค์กรจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบมีความคล่องตัวในการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

##### 4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลดูจสายน้ำและไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสายงาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงาน และทุกภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

##### 4.3 โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทุกคน ในองค์กรจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่างๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปีและมีโอกาสสลับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานจริงในองค์กรแห่งการเรียนรู้



#### 4.4 โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นเต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้สึกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น วิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่นๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

#### 4.5 โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็กๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานและด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสารและความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

โดยสรุปแล้วการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้างขององค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

### **องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)**

Marquardt (1996: 101-127) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้นๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร Marquardt อธิบายว่า ผู้คน (People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงบุคคลเหล่านี้ ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า ทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า หุ่นส่วนพันธมิตรและชุมชน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อมๆ กัน เพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับนักบินที่สติวิปลาส ซึ่งมีแต่อำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมาย หรืออีกนัยหนึ่งนักบินที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้ขับเครื่องบิน ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีย์ที่ถูกขังกรง ดังนั้น จึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คน เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996: 102) ได้อธิบายถึงการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนในองค์กร ได้แก่ 1) พนักงาน (Employees) 2) ผู้บริหาร (Managers/Leaders) 3) ลูกค้า (Customers) 4) คู่ค้า (Vendor and Suppliers) 5) หุ้นส่วนพันธมิตร (Aliance Partners) และ 6) ชุมชน (Community)

## 1. พนักงาน

ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้น Marquardt มีความเห็นว่า คนที่สำคัญที่สุดคือนักงาน ดังนั้น จึงต้องมีวิธีการต่างๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงาน ดังต่อไปนี้

### 1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้มีความสามารถ

สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่างๆ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

### 1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผู้ที่เรียนรู้นั้นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้น จะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงาน Marquardt (1996: 103) ได้หยิบยกความเห็นของ Senge มาสนับสนุนความเห็นของเขาว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเอง ในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิถีคิดใหม่ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

### 1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มงาน

#### 1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผน

ปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้ว ดังนั้น พนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนา กลยุทธ์ หรือเทคนิคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้ เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากันหรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้ เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

#### 1.5 การหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร

องค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กร ได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

ในประเด็นนี้ Marquardt (1996: 104) มีความเห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องมีส่วนและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภูมิใจตนเองและมีพลังในการเพิ่มผลผลิตนอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตที่ดีของพนักงานด้วย โดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงาน ได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

## 2. ผู้บริหารหรือผู้นำ

ผู้คนอีกกลุ่มหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือปฏิบัติเอง มาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่ง Marquardt (1996: 106-110) ให้ความเห็นว่า จะต้องมึบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

## 2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงาน ด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่างๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่างๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

- ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้

ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

- ผู้นำในฐานะของนักออกแบบ

ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานสามารถออกแบบองค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอร่างวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

- ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน

ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กร ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

## 2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

▪ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

▪ ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

▪ ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น ปัญหาต่างๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

- ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมและกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ๆ
- ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

### 3. ลูกค้ำ

องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้ำได้ เพราะลูกค้ำคือ แหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือนโยบายในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้ำ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้ำคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้ำทั้งในด้านธุรกรรม และเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องับธุรกิจของลูกค้ำ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้ำแล้วองค์กรยังจะได้รับความภักดีจากลูกค้ำเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้้องค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่างๆ คำแนะนำ ที่ลูกค้ำมีต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเยี่ยมชมองค์กรของลูกค้ำเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้ (Marquardt, 1996: 110–111)

### 4. คู่ค้ำทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า

องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้น ไม่ได้เพียงแค่พนักงานและลูกค้ำเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้ำเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำ (Marquardt, 1996: 111)

### 5. หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners)

(Marquardt, 1996: 111–112) ใคืออธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ่นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุผลที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดมีหุ่นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่างๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดทอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกันและแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนานนั้นคือ การเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่นๆ ทั้งในธุรกิจเดียวและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรมและลูกค้ำ

ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นส่วนส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กร เป็นการลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

## 6. ชุมชน (Community)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ 1) การที่องค์กรสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร 2) ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือ พนักงาน 3) การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นกับชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม 4) การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงานหรือการให้ทุนการศึกษา 5) เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์คือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจและองค์กรเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น (Marquardt, 1996: 112)

ดังนั้น Marquardt (1996: 112- 13) ได้ให้ข้อสรุปว่า การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น เป็นการฉายภาพว่าในปัจจุบันนี้เขตแบ่งกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างบริษัทกับลูกค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่เคยมีมาแต่เดิมนั้นลดน้อยลงไป แต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะทุกคนต่างก็พึ่งพากันและกันในการเรียนรู้อันเป็นการขยายขอบเขตและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรที่มีการเรียนรู้

โดยสรุปแล้ว การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคลในองค์กร หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า และหุ้นส่วนพันธมิตร

### องค์ประกอบที่ 4 การบริหารความรู้

Marquardt (1996: 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลัก ในการปฏิบัติในองค์กร ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการ ปฏิบัติเทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และ ความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิต สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับ โภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรเป็นที่แน่นอนว่าผู้คน ต่างๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้ อันมีค่าของพวกเราที่จะคงอยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

ในระบบย่อยขององค์ความรู้ Marquardt เสนอว่าเป็นวิธีการที่จะบริหารความรู้ใน องค์กร ในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้น ความรู้ รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์กร โดยการ กระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรจะมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลาย และการบริหารความรู้ นั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ในความเห็นของ Marquardt เขาให้ความสำคัญกับการ บริหารความรู้เป็นอย่างมาก เพราะเขาเห็นว่าการบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ของ องค์กร (Organizational Learning)

ในองค์ประกอบย่อยการบริหารความรู้นี้ Marquardt (1996: 130–136) ได้แบ่ง ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfers and Utilization)

**ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้**

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก องค์กรซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจาก สื่อต่างๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทาง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษ ให้

ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอก องค์กรที่ดีที่สุด คือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กร ประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (วิทยากร, 2543: 26) และ Marquardt (1996: 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่นๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งและคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่ องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้ จากทุกๆ สิ่งในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสาขา งาน พนักงาน ในทุกส่วนและทุกแผนก สามารถถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สาระสำคัญของการแสวงหาความรู้นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ นั้น ไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูล สารสนเทศไปเป็นกรอบ แนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้นๆ 2) การแสวงหาความรู้ เพื่อให้ได้มานั้นในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจความรู้หรือการเรียนรู้หลายๆ เรื่องเกิดจากความบังเอิญ (Marquardt, 1996: 132 – 133)

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

Marquardt (1996: 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัว คอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่ง ใหม่ๆ (Generative) ดังนั้น การสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานใน ทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค่านว้และวิจัยเท่านั้น



## 2.1 รูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 133) ได้จำแนกรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบ ที่เรียกว่า องค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยนั้น หมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ในภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจน ส่วนองค์ความรู้แบบชัดแจ้งนั้นหมายถึงรูปแบบขององค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้ มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด

**รูปแบบที่ 1** การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่แบบมีนัย (Tacit to Tacit Creation) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญไปสู่เด็กฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติเพราะองค์ความรู้แบบมีนัยนั้นเป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

**รูปแบบที่ 2** การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้ว และมีความชัดเจนและเป็นระบบสามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัดสามารถอธิบายได้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั่วทั้งองค์กรเช่นระบบหรือกระบวนการในการทำงานต่างๆ

**รูปแบบที่ 3** การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบมีนัยถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองเกิดเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การที่นักการเงินสร้างระบบการควบคุมงบประมาณแบบใหม่โดยพัฒนาจากความรู้ทางการเงิน ให้ข้อสังเกตว่าชาวญี่ปุ่นเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้แบบนี้

**รูปแบบที่ 4** การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง ถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือ การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่างๆ ที่ปฏิบัติกันมาแต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัยซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

## 2.2 วิธีในการสร้างองค์ความรู้

(Marquardt (1996: 134 -136) ได้นำเสนอถึงวิธีในการสร้างองค์ความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) 3) การทดลองปฏิบัติ (Experimentation) 4) การเรียนรู้ที่ผ่านมา

■ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงโดยอยู่ในรูปสมการ ดังนี้

$$\text{การเรียนรู้} = \text{การปฏิบัติตามคำแนะนำ} + \text{การตั้งคำถาม}$$

หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่

ได้มา

■ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไรใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียแล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

■ การทดลองปฏิบัตินั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองปฏิบัติไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่างๆ ของแผนกคั่นคว่ำและวิจัย

■ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามีทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

Marquardt (1996: 136-138) อธิบายว่า ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น องค์การจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งต้องการอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาที่ค่านั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมาใช้นั้น ไม่ผิดเพี้ยน ไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

#### **ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)**

ในมุมมองของ Marquardt (1996: 138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและความบังเอิญ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมภายใน การสรุปรงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงาน วิธีพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญอาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่างๆ เหล่านี้ ดำเนินหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่ายขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การบริหารความรู้หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอก นำมาจัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้นั้นแพร่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร

#### **องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)**

Quinn (1992 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 157) อธิบายถึงความสำคัญของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้นั้นต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศิลปะและศาสตร์ในการเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการค้นพบการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่างๆ ในงานวิจัย และแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงานและจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก

ระบบย่อยของเทคโนโลยีในองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบ และโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน ให้คำแนะนำ ประสานงานและทักษะทางความรู้อื่นๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996: 158)

Marquardt (1996: 158–178) ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้นบนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยากร เชียงกุล (2543: 132) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าเป็นการค้นคิดและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้มนุษย์เราสามารถสร้างเก็บและสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

Marquardt (1996: 159–162) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าหมายถึงระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านี้ระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นโอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการดังนี้

1.1 มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย

1.2 เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้น สามารถสร้างข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงานและสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

1.3 สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่นๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กร ยกเลิกหลักการเก่าๆ ในด้านการบริหารการพัฒนา การเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่อีกทั้งยังช่วยให้ทุกสถานที่อีกทั้งยังช่วยให้บทวนแผนการทำงานได้ตลอดเวลา

### เทคโนโลยีสารสนเทศกับไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกันเพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

### ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

Morton (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 160-162) ได้จำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ประการดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน ในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวยการเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่างๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงานผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยี ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

2 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนและทุกระดับในองค์กรสามารถทำงานเชื่อมโยงสอดรับกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

2.1 ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า (Within Value Chain) วิทยากร เชียงกุล (2543:294) ได้ให้ความหมายของสายโซ่แห่งคุณค่าว่าเป็นการประสานกิจกรรมหลายอย่างของบริษัท เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับคำอธิบายที่ Marquardt (1996: 161) ให้ไว้คือ หมายถึง การทำงานที่เชื่อมโยงประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยในองค์กร ตั้งแต่การออกแบบทีมวิศวกรผู้ควบคุมการผลิตและฝ่ายผลิตได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงจนเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 ณ จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End to End Links to Value Chain) เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just In Time Production ซึ่งหมายถึง แนวทางในการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่น ซึ่งพยายามจะให้วัตถุดิบเข้ามาทันความต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่สะสมไว้ล่วงหน้านาน วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการทำงาน (วิทยากร, 2543: 145) ดังนั้น การติดต่อระหว่างองค์กรในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

2.3 การสลับสับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Substitution) การทำงานแทนที่กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contract) หรือพันธมิตรคู่ค้า (Alliance) สามารถทำได้ดี ถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

2.4 ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นการสร้างศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี เช่นระบบการจองตั๋วเครื่องบิน

จะเห็นได้ว่าการบูรณาการเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 แบบดังกล่าวล้วนแต่มีส่วนช่วยสร้างความชำนาญให้กับทั้งพนักงานและองค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างง่ายดาย ทำให้องค์กรก้าวหน้าทันสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของธุรกิจได้ทันเป็นผลให้บรรยากาศในการแข่งขันระหว่างธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ โอกาสในเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ

5. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์กรเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริหารและโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

6. เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะผู้นำจะต้องปรับองค์กรให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

## 2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning)

Marquardt (1996: 163-165) สรุปว่า องค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดี่ยว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลายๆ ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) ถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดตอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่ายเพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้น วิทยากร เชียงกุล (2543: 174) อธิบายว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อสารหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟฟิกภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นที่ยอมรับที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การผลิตโปรแกรมสื่อหลายทางลงบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อหลายทาง (Multimedia) ด้วยสามารถใช้อ่าน ดู ฟังได้อย่างสะดวก

สำหรับการเรียนรู้ทางไกล Marquardt (1996: 163-165) ได้อธิบายว่าเป็นการใช้วีดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวีดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือ จากผู้ให้การอบรมทางเดียว

การเรียนรู้บนพื้นฐานทางเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุมจัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรม โดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้น การเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อยๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และที่เหนือสิ่งอื่นใด ความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี คือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดที่สุด (Marquardt, 1996: 163–64)

#### 4. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ในความเห็นของ Marquardt (1996: 163–165) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลายๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการปฏิบัติโดยมนุษย์เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นจะต้องมีผู้ฝึกสอน และคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็วโดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ในความเห็นของ Gery (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996: 165) คือ การจัดหาข้อมูลทุกสิ่งที่เป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ คือ การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน แต่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายการผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและการซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยเหลือปัญหาของลูกค้าและเช็กลับที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน



### องค์ประกอบ 9 ประการของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Levin (1995 อ้างใน Marquardt, 1996: 165–166) ได้จำแนกถึงลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงานรวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย วัตถุประสงค์ 2 ประการของแหล่งข้อมูลนี้ คือ 1) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้นๆ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและอำนาจความรับผิดชอบหรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ 2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2. ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกองค์กรนั้นสามารถนำมาจัดทำให้เป็นรายละเอียดต่างๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่งข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

3. ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

4. เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อให้เป็นข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไรและควรจะใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร

5. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate Reference System) ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่างๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบของเอกสารต่างๆ เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือรายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

6. เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่นๆ ในฐานะข้อมูลความรู้

7. ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถทำการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำให้ผู้บริหารรู้ได้ถึงระดับความสามารถของพนักงาน

8. มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ (Line to External Application) เช่น เชื่อมต่อกับ โปรแกรมการพิมพ์ หรือ โปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงานพิมพ์เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

9. มีลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information) เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ง่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้น การปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำให้ได้โดยสะดวกและเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตาม ระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องมีส่วนผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Marquardt (1996: 167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือ จากความรู้ที่ได้รับ
2. สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ
3. ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย
4. นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยงสอนงาน
5. กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
6. ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่างๆ เช่น คู่มือ ใบประเมินผล ใบทดสอบ

7. ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
8. ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่นพวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
9. เพิ่มความรู้สึกลงในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

### 3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

Marquardt (1996: 167-168) อธิบายว่า ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance – Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญาและการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่างๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

3.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่

- ด้านพฤติกรรม โดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลกระทบในการทำงานของตนเองผ่านระบบ

- ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้

- ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

3.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุนฯ ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

3.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่างๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับระบบสนับสนุนฯ สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ารใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

นอกจากนี้ Marquardt (1996: 169) ได้อธิบายถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเรียนรู้ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันว่าเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมืออันทรงพลังขององค์กรเทคโนโลยีเหล่านี้ ได้นำข้อมูลในแผ่นบันทึกข้อมูล (CD-Rom) เข้าไปเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายและใช้งานผ่านฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้องค์กรหลายๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยลงและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้น คือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนรู้นั้นมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้นั้น และแน่นอนว่าจะเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปแล้ว การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

#### 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงในเจริญสุขุม, 2522: 22-23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการศึกษาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การมองเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความสร้างความเจริญก้าวหน้า

1. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางจากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
2. สามารถปรับตัวกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับต่างๆมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

4. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

5. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร
  6. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
  7. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์กร
  8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
  9. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
  10. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
  11. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
  12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
  13. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
  14. มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี
  15. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
  16. ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์
  17. คัดค้านแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า
  18. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับรองรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  19. สร้างความไว้วางใจในกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
  20. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
  21. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ
  22. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
  23. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
  24. มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้
  25. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่คาดคะเนไว้ก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้
- จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 25 ประการตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds 1994 แล้วพิจารณาองค์ประกอบด้านวินัย 5 ประการของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรรองอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Marquardt นั้นมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์กร จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ Senge เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนไม่ใช่

เรื่องที่จะบอกวิธีการ และตัวแบบสำเร็จรูปไปให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ทันที คั้งนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ต้องแก้ไขก่อน เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญสุข, 2542: 24)

### 1.5 วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์กรเรียนรู้

Senge (1990, 1994) เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization” และ “The Fifth Discipline – Strategies and Tools for Building a Learning Organization” ซึ่งแสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ได้พิสูจน์ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์กรเรียนรู้ Senge ได้เสนอวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) (2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) (3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดย Senge ระบุว่า วินัยประการสุดท้ายคือ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทุกคนและทุกองค์กร แม้กระทั่งการสร้างวินัย 4 ประการแรก ก็จำเป็นต้องดำเนินไปภายใต้แนวทางของความเป็นระบบ (วินัยประการที่ 5) เมื่อเอาปัจจัยสำคัญ ข้อ 1-3 มาประสานเข้าด้วยกัน องค์กรจะมีการบริหารในทุกด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรร โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรอย่างพอเพียง ประกอบกับมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและความสามารถที่สูงยิ่ง ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการนำพาให้องค์กรนั้นบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้

(1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) Senge ระบุว่า ปัจเจกบุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุกด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เนื่องจากตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ และเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการณ์ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้นี้จะป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ซึ่งเป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ที่จะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) และฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน (Using Sub-Consciousness)

(2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) โดยจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะและจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ผลลัพธ์อันเกิดจาก Mental Models มี 3 ลักษณะ คือ เจตคติ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ และผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหารโอกาส รูปธรรมของ Mental Models นั้น Senge กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ คือจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่เป็นพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การบริหาร โอกาสคือการมีรูปแบบวิธีคิดที่จะมองเห็น โอกาสนั้นๆ และเปลี่ยนวิกฤตเป็น โอกาส การพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นรูปแบบวิธีคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นโลกยุคใหม่ สินค้าหลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และด้วยนวัตกรรม ที่ทำให้เกิดอิสระทางความคิดเหนือการติดยึดกับรูปแบบเดิมๆ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 คนรุ่นใหม่ต้องเข้าใจ Knowledge Worker ซึ่งเป็นคนทำงานทุกคนที่จะคิด จะตัดสินใจในธุรกรรมใดๆ ต้องพึงพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิปัญญา และ Knowledge Product คือสินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก Knowledge Worker ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่าและศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด

การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ คือมีทั้งทักษะความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติที่อยู่ตลอดเวลา ทุกองค์กรต้องยอมรับและเข้าใจพัฒนาการของ Knowledge Based Economy, Knowledge Organization และ Knowledge Management

(3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้คือวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) การมีวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ และวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างป็นรูปธรรม นั่นคือ องค์กรต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้และเข้าใจ

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี ได้แก่ ใช้การเสวนา (Dialogue) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย (Discussion) ต่างจากการเสวนาตรงที่การอภิปรายจะมีการเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ และใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

(5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) วินัยที่มีความสำคัญสูงสุดคือ มีความคิดเชิงระบบ Senge เน้นว่า แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้น ก็ยังต้องทำให้เป็นระบบ โดยตัวระบบใหญ่ต้องประกอบด้วยระบบย่อย ดังนั้นองค์กรจะต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างไร วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสู่อุผล และผลกลายเป็นเหตุ เป็นลักษณะวงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกๆ องค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนครบวง จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน เป็น Virtuous Loop วงสมดุล (Balancing Loop) วงสมดุลจะใช้อธิบายเรื่องวิกฤต ถ้าธุรกิจตกต่ำ ตระหนกกลัว และปรับตัวกลับใจฮึดสู้ขึ้นมาใหม่ ก็จะเกิดเป้าหมายและช่องว่างขึ้นในทันที ซึ่งจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงมุ่งมั่นใฝ่ศึกษาในการปฏิบัติ

รูปธรรมของความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผนงาน พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาระบบบริหารในรูปแบบต่างๆ

การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินให้สอดคล้องกันใน 2 ระดับ คือ ปัจเจกบุคคล และ ระดับองค์กร การพัฒนาองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ การกำหนด**รูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ** คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร มีระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล การ**เรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม** มีวินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ และ มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศเปิด ทำการพัฒนาวินัย 5 ประการ พัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นำ กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้และทักษะ รวมถึง



กำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการระบุว่า กฎแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ คือการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ในขณะที่อุปสรรคของการเรียนรู้จะประกอบด้วย ความคร่ำครึขององค์กร ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนหลง โดยไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานสุดา มาณะศิริรานนท์, 2544: 80-90)

### 1.6 การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์กรเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์กรเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ จะได้รับความเสียหาย

Marquardt ได้สรุปว่าลักษณะขององค์กรเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจากระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์กรมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking) เป็นพื้นฐาน 3) องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กรได้สะดวก 4) มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทาง

ธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้จัดการ ลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ถือหุ้นต้องการ 5) การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การรวบรวมกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า (Manville, 2001)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Marquardt ยังเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า หากองค์กรสามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน องค์กรเรียนรู้ี้จะมีสมรรถนะดีเยี่ยมในด้านต่างๆ (Marquardt, 1996 และ Marquardt, 1997a) คือ สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่าเดิม มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร คึงดูแลพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร และเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ

ประธาน เสนิงค์ ณ อยุธยา (2546: 78-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ตามวินัย 5 ประการ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ฝ่าฟันที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปัญญาฉวยพรียบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี และ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับ

ความสำคัญของงานบุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และในส่วนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

**คำนึ่ง ผุดผ่อง** (2547: 88-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 และ 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10 และสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ปานธิกา นิธิประเสริฐกุล** (2547: 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งเชิงจัดการและเชิงปฏิรูป ทุกแบบอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และ 5) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการ โดยการยกเว้น และองค์กรเรียน การเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

**วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารัตนะ** (2545: 60-66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก สำหรับการพัฒนาทางการบริหารอย่างน้อย 10 ประการ คือ 1) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ 4) การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โรงเรียนประถมขนาดเล็กมีระดับการพัฒนาดำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยิ่งพบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 จากปัจจัยทางการบริหารต่างๆ ควรเป็นการพัฒนาอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่ต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนา ผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารก็จะส่งผลต่อการพัฒนาในอีกหลายๆ ด้านตามมา

**สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์** (2547: 174 –183) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว 2) ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี 3) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีนัยสำคัญทางสถิติ

**สมคิด สร้อยน้ำ** (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดอย่างพิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**บุญธรรม โบราณมูล** (2548 : 73 – 74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ 4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ ทีมงานและการบริหารทีมงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.969 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .01

**พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต** (2548 : 171 – 172) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี และ 2) องค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับ โรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**อัมพร สินอยู่** (2548: 263) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์กรเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์กรเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเขาว์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดรวมกันกับบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1 และ 3) ค่าน้ำหนักความสำคัญของเขาว์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าเท่ากับ .454 และ .279 ตามลำดับ ส่วนน้ำหนักความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าเท่ากับ .111

**ราตรี ต๊ะพันธุ์** (2549: 82-83) ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึก ศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่า นายทหารประทวน และ 4) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติต่างกันไม่

แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากสูงกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมคิด ชุมนุชพร (2549: 91)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ

**มอยลานเนน (Moilanen, 2001: 6-20)** ได้ทำการวิจัยเรื่องเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ .8617

**ซิลลินส์ ซารินส์และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002: 24-32)** ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรับออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียนเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และ

โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางประกอบในการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

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

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 100 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1937: 727) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ดังสูตร

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

โดยกำหนดให้

n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	จำนวนประชากร
e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (=0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร } n &= \frac{133}{1 + 133(0.05)^2} \\ &= 99.81 \end{aligned}$$

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 46 ข้อ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- |                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้          | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร          | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถ | จำนวน 10 ข้อ |
| 4. การบริหารความรู้              | จำนวน 10 ข้อ |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี       | จำนวน 6 ข้อ  |

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายปิดประเภทมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ

ใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิดในแต่ละด้านดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถ
4. การบริหารความรู้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

### การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา พร้อมทั้งแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) และสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

2. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบต่อคำถาม ลำดับของคำถาม ความถูกต้องของคำถาม แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่องก่อนออกเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -coefficient > 0.7)

ผลการทดสอบ พบว่า คำถามเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.948 หรือมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ร้อยละ 94.8 และซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. **ข้อมูลทุติยภูมิ** คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. **ข้อมูลปฐมภูมิ** คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการออกแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งนี้ โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2553 ถึง 30 กันยายน 2553 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายแบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติ ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษานำแบบสอบถาม โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Code) ทำการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการหาค่าสถิติ t-test เพื่อใช้เปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (On Way ANOVA) เพื่อใช้เปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

เกณฑ์ในการให้คะแนนการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดโดยใช้สูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าตอบแทนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

การแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	ศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	ศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	ศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับ
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	ศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับดี
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	ศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับดีมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2553 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2553 จำนวน 100 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
Sig	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ที่แสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	85	85
หญิง	15	15
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	29	29
30 – 39 ปี	55	55
40 – 49 ปี	13	13
50 – 59 ปี	3	3
มากกว่า 60 ปี	-	-
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	50
ปริญญาตรี	46	46
ปริญญาโท	4	4
ปริญญาเอก	-	-
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงาน	50	50
เจ้าหน้าที่	46	46
หัวหน้าแผนก	4	4
ผู้จัดการ	2	2
อื่นๆ		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 2 ปี	15	15
2 - 4 ปี	21	21
5 - 7 ปี	30	30
8 ปี ขึ้นไป	34	34
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
ทรัพยากรมนุษย์ / ธุรกิจ	7	7
บัญชี / การเงิน	4	4
จัดซื้อ	2	2
แผนกผลิต / ปฏิบัติการ	41	41
แผนกซ่อมบำรุง	36	36
แผนกควบคุมคุณภาพ	4	4
แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	2
แผนกความปลอดภัย	2	2
อื่นๆ	2	2

จากตารางที่ 4.1

เพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 100 คน เป็นเพศชาย 85 คน คิดเป็นร้อยละ 85 และเพศหญิง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15

อายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 30 - 39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมา มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 50 - 59 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3

ระดับการศึกษาสูงสุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46 โดยกลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4



ระดับตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับตำแหน่งงานพนักงาน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา อยู่ในระดับตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่เป็น จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46 โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับตำแหน่งงาน หัวหน้าแผนกมีจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด มีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 8 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงาน 5-7 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15

หน่วยงานต้นสังกัด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุด มีต้นสังกัดแผนกผลิต/ปฏิบัติการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41 รองลงมา มีต้นสังกัดแผนกซ่อมบำรุง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีต้นสังกัดสารสนเทศ แผนกความปลอดภัย แผนกจัดซื้อ และอื่นๆ มีจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวนแผนกละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Micheal J. Marquardt ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(n=100)			
ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้	3.38	0.59	ปานกลาง
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.15	0.51	ปานกลาง
3. การให้อำนาจและ สร้างความสามารถ	3.14	0.60	ปานกลาง
4. การบริหารจัดการความรู้	3.00	0.67	ปานกลาง
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.00	0.70	ปานกลาง
รวม	3.13	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Micheal J. Marquardt โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.13 หมายความว่า บริษัทได้ใช้ศักยภาพด้านนี้ในการพัฒนา ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาใน องค์กรประกอบเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.38 และการ บริหารจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.00 และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.00

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( Learning Dynamics ) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>								
1.1 บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด	16	44	33	6	1	3.68	0.85	ดี
1.2 บริษัทส่งเสริมและคาดหวังให้ พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา	6	49	39	11	1	3.48	0.81	ดี
1.3 บริษัทเน้นความสำคัญ ให้การอบรม การทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานและเรียนรู้ ร่วมกัน	12	37	41	8	2	3.49	0.88	ดี
1.4 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้ เพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบและวิธีการ ใหม่ๆ	10	31	39	20	-	3.31	0.90	ปานกลาง
1.5 บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรในฝ่าย หรือทีมงานมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	3	28	47	21	1	3.11	0.80	ปานกลาง
1.6 พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไป ใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี	4	33	49	14	-	3.27	0.75	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)			
<b>1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( Learning Dynamics ) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>								
1.7 พนักงานในบริษัทได้รับการอบรม และแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ	4	38	44	14	-	3.32	0.76	ปานกลาง
1.8 บริษัทมีช่องทางหลากหลายในการ เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	5	25	61	9	-	3.26	0.69	ปานกลาง
1.9 บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือ ทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4	47	44	5	-	3.50	0.65	ดี
1.10 บุคลากรในบริษัทมีความสามารถใน การคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึง ระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร	4	41	49	5	1	3.42	0.69	ดี
ค่าเฉลี่ยรวม						3.38	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.38 หมายความว่า ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้เป็นศักยภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามี ความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่ง สำคัญที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3.68 และบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรในฝ่ายหรือทีมงานมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.11 และประเด็น บริษัทถือว่าการ พัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมาก ขึ้นไป จำนวน 60 คน หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นต่อการปฏิบัติจริงในด้านนี้ใน ระดับดี

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง ขององค์กร					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น	เห็น			
	ด้วย	ด้วย	ด้วย	ด้วย	ด้วย			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร</b>								
2.1 บริษัท สร้างบรรยากาศที่สนับสนุน ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2	15	71	11	1	3.06	0.61	ปานกลาง
2.2 บริษัท ให้รางวัลแก่บุคคล และทีม ที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้	5	15	49	29	3	2.89	0.86	ปานกลาง
2.3 บริษัท มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น ทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็ว และทั่วถึงกัน	3	20	54	16	7	2.96	0.87	ปานกลาง
2.4 บริษัท มีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่าง เป็นรูปธรรม	10	31	39	20	-	3.31	0.90	ปานกลาง
2.5 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน การเรียนรู้ภายในบริษัทเพื่อสานต่อ วิสัยทัศน์องค์กร	8	33	36	18	5	3.21	0.99	ปานกลาง
2.6 บุคลากรมีความเข้าใจและเห็น ความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงทำงาน	2	48	49	1	-	3.51	0.55	ดี
2.7 บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน ในองค์กรเพื่อความเข้าใจดีและ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้	1	7	52	35	5	2.64	0.73	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง ขององค์กร					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร</b>								
2.8 บุคลากรในบริษัทยอมรับว่าการ เรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและ ความผิดพลาด	2	40	42	16	-	3.28	0.75	ปานกลาง
2.9 บริษัทถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับ ฝ่ายต่างๆและทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสใน การเรียนรู้เพิ่มขึ้น	3	45	41	11	-	3.40	0.72	ปานกลาง
2.10 บริษัทฯ ถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กรจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร และเป็นเกียรติยศที่สูงยิ่ง	9	41	45	1	4	3.50	0.83	ดี
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.15	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.15 หมายความว่า ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นศักยภาพที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามี ความสำคัญ และบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการ พัฒนาการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3.51 และบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้าม สายงานในองค์กรเพื่อความเข้าใจดีและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2.64

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>3. การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้</b>								
3.1 บริษัท เน้นการให้อำนาจในการ ตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	2	30	43	24	1	3.08	0.81	ปานกลาง
3.2 บริษัท มีการกระจายอำนาจและ มอบหมายงานตามความสามารถในการ เรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน	1	35	47	13	4	3.16	0.81	ปานกลาง
3.3 บริษัท ให้ออกาสในการเรียนรู้กับ พนักงาน ลูกค้ำผ่านการอบรมของบริษัท	3	38	44	15	-	3.29	0.75	ปานกลาง
3.4 บริษัท มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือ ทักษะในการเรียนรู้กับองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน	3	22	53	17	5	3.01	0.84	ปานกลาง
3.5 บริษัท ส่งเสริมการเข้าร่วมของ บุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการ งานนิทรรศการเพื่อสร้างการเรียนรู้กับ สถาบันความรู้ภายนอก	9	34	44	11	2	3.37	0.87	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน ร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ	3	29	32	34	2	2.97	0.91	ปานกลาง
3.7 บทบาทของผู้บริหารในบริษัทของ ท่านคือ ที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก สะดวกและสนับสนุนงบประมาณและ เครื่องมือต่างๆ ในการเรียนรู้	5	40	34	21	-	3.29	0.85	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>3. การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้</b>								
3.8 ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการทดสอบหรือทดลองการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆ และนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน	1	31	50	16	2	3.13	0.76	ปานกลาง
3.9 บุคลากรในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก	1	17	59	19	4	2.92	0.74	ปานกลาง
3.10 บุคลากรในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสารที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง	3	37	44	14	2	3.25	0.80	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					3.14	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.14 หมายความว่า ศักยภาพในด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ เป็นด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีมีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการ งานนิทรรศการเพื่อสร้างการเรียนรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.37 และบุคลากรในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.92 ในประเด็นที่บริษัทส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการ งานนิทรรศการเพื่อสร้างการเรียนรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก ถึง เห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 43 คน หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติจริงในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการบริหารจัดการความรู้

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>4. การบริหารจัดการความรู้</b>								
4.1 บริษัทฯ มีการเทียบวัดการดำเนินงาน ด้านต่างๆ กับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ	1	14	62	20	3	2.90	0.70	ปานกลาง
4.2 บริษัท มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความ เป็นเลิศในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบที่ ได้มาทั้งจากภายใน และภายนอกบริษัท	1	25	53	15	6	3.0	0.82	ปานกลาง
4.3 บุคลากรมีการสนับสนุนและส่งเสริม การสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วย ปรับปรุงการทำงานของ บริษัท	1	28	46	24	1	3.04	0.77	ปานกลาง
4.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	1	31	33	29	6	2.92	0.93	ปานกลาง
4.5 บริษัท ให้ความสำคัญกับ การสร้างทดสอบหรือทดลองและการ พัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ	2	30	37	25	6	2.97	0.93	ปานกลาง
4.6 บริษัท มีระบบในการบันทึกจัดเก็บ ความรู้ที่ให้ความสะดวกแก่บุคลากร ในการสืบค้น	3	29	41	20	7	3.01	0.94	ปานกลาง
4.7 บุคลากรมีความเข้าใจถึงความจำเป็น ในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการ แบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท	2	21	64	10	3	3.09	0.71	ปานกลาง



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง ขององค์กร					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>4. การบริหารจัดการความรู้</b>								
4.8 บริษัท มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีมแผนก ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน	2	24	42	28	4	2.92	0.87	ปานกลาง
4.9 บริษัท คิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างค่อเนื่อง	2	19	53	22	4	2.93	0.80	ปานกลาง
4.10 บริษัท ให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร	4	33	45	15	3	3.20	0.85	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.00	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านการบริหารจัดการความรู้ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.00 หมายความว่า ศักยภาพด้านการบริหารความรู้ เป็นด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามี ความสำคัญ และบริษัท ได้ส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3.20 และบริษัทฯ มีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่างๆ กับผู้เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2.90

จากประเด็นดังกล่าว บุคลากรมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในบริษัท พนักงานที่ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยปานกลาง จำนวน 64 คน หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น เนื่องจากการปฏิบัติจริงด้านนี้ยังไม่ทั่วถึง ดังนั้น องค์กรควรจะจัดให้มีแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการมากกว่านี้ โดยผ่านกิจกรรมการสอนงานระหว่างแผนก ระหว่างฝ่าย โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจัง

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ

(n = 100)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น ต่อการ ศักยภาพ
	ขององค์กร							
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด			
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
<b>5. การใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ</b>								
5.1 บริษัท มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3	31	49	15	2	3.18	0.79	ปานกลาง
5.2 บริษัท จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	15	19	47	24	5	2.95	0.91	ปานกลาง
5.3 บริษัท พยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการบริหารการประชุม	-	29	32	32	7	2.83	0.93	ปานกลาง
5.4 บริษัท มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	1	19	42	35	3	2.80	0.81	ปานกลาง
5.5 บริษัท ส่งเสริมสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อออนไลน์เพื่อช่วยให้การเรียนรู้และการทำงานดีขึ้น	1	30	49	15	5	3.07	0.83	ปานกลาง
5.6 บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	33	43	17	5	3.10	0.88	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.00	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.00 หมายความว่า ศักยภาพการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ เป็นด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญ และบริษัทให้การส่งเสริมต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่าบริษัท มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3.18 และบริษัท มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อให้ความทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2.80 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตามลักษณะบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา					
	เพศชาย		เพศหญิง		F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.39	0.60	3.30	0.53	0.59	0.55
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.17	0.51	3.03	0.50	0.957	0.341
ด้านการให้อำนาจ	3.16	0.59	3.04	0.65	0.697	0.487
ด้านการบริหาร	3.00	0.64	2.93	0.80	0.404	0.687
ด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี	3.00	0.72	2.92	0.61	0.390	0.697
ความคิดเห็นในภาพรวม	3.93	0.67	3.80	0.66	0.671	0.504

(n = 100 ชาย = 85 หญิง = 15 )

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เพศชายมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.39 เป็นค่ามากที่สุด และในภาพรวมเพศชายมีระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 เพศหญิงมีระดับความคิดเห็นเป็นค่าเฉลี่ย 3.80 เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตามลักษณะบุคคล จำแนกตามอายุ								F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30 - 39 ปี		40 - 49 ปี		50 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่ง การเรียนรู้	3.40	0.52	3.35	0.64	3.44	0.56	3.50	0.51	4.255	0.657
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.22	0.58	3.13	0.49	3.05	0.43	3.16	0.57	1.380	0.323
ด้านการให้อำนาจ	3.88	0.729	3.98	0.670	3.90	0.645	4.25	0.657	1.459	0.312
ด้านการบริหาร	4.12	0.700	4.23	0.730	4.18	0.769	4.26	0.687	4.51	0.549
ด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี	2.90	0.78	2.91	0.65	3.35	0.69	3.50	0.57	2.093	0.106
ความคิดเห็นใน ภาพรวม	3.93	0.73	3.86	0.63	4.06	0.71	4.07	0.83	0.392	0.759

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารความรู้มีค่าเฉลี่ย 4.26 มีค่ามากที่สุดอยู่ในระดับดีมาก โดยในภาพรวมกลุ่มอายุ 50 - 59 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 และกลุ่มอายุ 30 - 39 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.86 และช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตามลักษณะบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.41	0.58	3.32	0.57	3.65	0.85	0.725	0.487
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.23	0.49	3.06	0.51	3.07	0.71	1.236	0.295
ด้านการให้อำนาจ	3.17	0.56	3.09	0.62	3.32	0.92	0.389	0.679
ด้านการบริหาร	3.03	0.55	2.95	0.79	3.07	0.34	0.221	0.802
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	2.97	0.69	3.01	0.75	2.91	0.39	0.067	0.935
ความคิดเห็นในภาพรวม	3.95	0.63	3.86	0.71	4.01	0.77	0.271	0.763

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าที่สุด มีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีค่ามากที่สุดอยู่ในระดับดี โดยในภาพรวมพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.01 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อย ที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.86 และการศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน

\* Sig.  $\leq$  0.05

ศักยภาพการเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ตามลักษณะบุคคล แบ่งตามตำแหน่งงาน										F	Sig.
	พนักงาน		เจ้าหน้าที่		หัวหน้าแผนก		ผู้จัดการ		อื่นๆ			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่ง การเรียนรู้	3.34	0.629	3.49	0.533	3.13	0.250	3.80	0.00	3.90	0.141	1.068	0.377
ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	3.14	0.541	3.14	0.509	3.05	0.388	3.50	0.00	3.45	0.070	0.331	0.856
ด้านการให้อำนาจ	3.12	0.637	3.18	0.523	2.98	0.652	3.70	0.00	3.55	0.212	1.80	4.90
ด้านการบริหาร	2.99	0.689	3.11	0.614	2.35	.480	3.40	0.00	3.40	0.000	1.93	0.110
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	2.94	0.752	3.07	0.638	2.77	0.479	3.83	0.00	3.41	0.589	0.803	0.526
ความคิดเห็นใน ภาพรวม	3.89	0.724	4.00	0.582	3.57	0.454	4.55	0.00	4.42	0.182	1.027	0.398

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลเรื่องตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าพนักงานของบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งตามอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตามลักษณะบุคคล จำแนกตามอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน								F	Sig.
	ต่ำกว่า 2 ปี		2 - 4 ปี		5 - 7 ปี		8 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.37	0.608	3.48	0.487	3.1	0.479	3.49	0.69	1.625	0.189
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.14	0.447	3.33	0.586	3.00	0.390	3.17	0.574	1.791	0.154
ด้านการให้อำนาจ	3.11	0.683	3.34	0.539	2.96	0.465	3.20	0.682	1.873	0.139
ด้านการบริหาร	2.79	0.756	2.96	0.724	2.89	0.473	3.20	0.720	1.787	0.155
ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี	2.70	0.524	3.00	0.794	2.83	0.665	3.24	0.702	2.900	0.190
ความคิดเห็นในภาพรวม	3.78	0.658	4.03	0.706	3.72	0.506	4.07	0.760	1.939	0.128

จากตารางที่ 4.12 พบว่า อายุในตำแหน่งงานปัจจุบันที่ทำงาน 8 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.49 มีค่ามากที่สุดอยู่ในระดับดี โดยในภาพรวมพนักงานที่มีอายุงานระดับ 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.03 และพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.72 และระดับอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ไทยวอเตอร์ โอ เปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งตามหน่วยงานต้นสังกัด

ลักษณะการมีองค์กร และตัวชี้วัด	ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานต้นสังกัด																			
	พิชิตพร ไม่อยู่	วิบูลย์ การ.จ.อ.	จัดซื้อ	เสนาะ บัญชีการ	เสนาะ รองบำรุง	ดวงคุณ คุมการ	พศ.โน้โวอิ สาร.พ.ต.ท.	เสนาะ เสนาะ	ธีระ	F	Sig.									
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.								
ค่าเฉลี่ยคิดผลการเรียนรู้	3.21	0.15	3.50	0.35	3.25	1.20	3.42	0.65	3.33	0.58	3.70	0.14	3.10	0.34	3.10	0.98	0.64	0.81		
ค่าการประเมินเชิงองค์การ	3.05	0.43	3.05	0.33	3.15	1.04	3.18	0.46	3.13	0.57	3.50	0.50	3.35	0.21	3.55	0.77	2.95	0.70	0.69	
ค่าการใช้อำนาจ	3.04	0.39	2.97	0.49	2.80	0.70	3.17	0.55	3.13	0.64	3.75	0.82	3.55	0.49	2.45	0.83	3.00	0.98	1.13	0.35
ค่าการบริการ	2.58	0.26	3.42	0.53	2.70	0.98	3.00	0.59	3.00	0.76	3.65	0.91	2.95	0.21	2.70	0.14	2.70	0.98	1.17	0.32
ค่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.69	0.63	3.45	0.23	2.85	0.70	2.94	0.74	2.98	0.71	3.62	0.62	3.08	0.11	2.75	0.58	3.08	1.06	0.83	0.57
ค่าเฉลี่ยรวม	3.64	0.27	4.10	0.37	3.68	1.16	3.93	0.64	3.89	0.73	4.57	0.75	4.15	0.22	3.38	0.74	3.70	1.20	0.89	0.52



จากตารางที่ 4.13 พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลเรื่องหน่วยงานต้นสังกัดไม่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า พนักงานของบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

#### **ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า มีพนักงานตอบแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะในเรื่องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้งาน จำนวน 12 คน
2. เสนอแนะในเรื่องการวางแผนการอบรมและเพิ่มการอบรม จำนวน 6 คน
3. เสนอแนะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย จำนวน 2 คน
4. เสนอแนะในเรื่องการเพิ่มการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน
5. เสนอแนะในเรื่องนำความรู้จากการอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จำนวน 1 คน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด เกี่ยวกับการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ศึกษาคือ พนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ซึ่งได้แก่

- พลวัตแห่งการเรียนรู้
- การปรับเปลี่ยนองค์กร
- การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและสร้างความสามารถ
- การจัดการความรู้
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความประเมินค่า 5 ตัวเลือก องค์กรประกอบด้วยที่ 1 ถึง ด้านที่ 4 องค์กรประกอบละ 10 ข้อ และองค์กรประกอบด้วยที่ 5 มี 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 100 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ สถิติในการคำนวณคือ ความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) การคำนวณส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) สถิติการทดสอบ (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) จากนั้นได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในบทนี้จะให้ประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษา สรุป และอภิปรายผล ในแง่มุมต่างๆ เพื่อจะได้ทราบข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ว่า พนักงานใน บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร ดังที่จะนำเสนอ

## 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อคือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1.1.1 ศึกษาระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

1.1.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ศึกษาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานของบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด จำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในเรื่อง การศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยประยุกต์จากทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้วจึงนำไปทดสอบ เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามที่เสร็จสมบูรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.3 แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะข้อคิดเห็นอื่นๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 85 อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46 ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 96 มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 8 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34 และมีหน่วยงานต้นสังกัดแผนกผลิต/ปฏิบัติการ ร้อยละ 41

1.3.2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศชายมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพมีค่าเฉลี่ย 3.93 อายุ กลุ่มอายุ 50-59 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.01 ผู้จัดการมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55 พนักงานที่มีอายุงานระดับ 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 พนักงานแผนกควบคุมคุณภาพ มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57

1.3.3 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของ บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัดมีค่าเฉลี่ย 3.13 หมายความว่า บริษัทได้ใช้ศักยภาพในด้านนี้ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.38 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.15 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถมีค่าเฉลี่ย 3.14 ด้านการบริหารจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยอย่างละ 3.00 ตามลำดับ

### 1.3.4 การวิเคราะห์ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ

เพศชายและเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

### 1.3.5 การวิเคราะห์ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานในปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

พนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งงานต่างกัน อายุ  
งานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน และหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

### 1.3.6 การวิเคราะห์ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานในปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด โดย พิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน สรุปในแต่ละด้านดังนี้

จากการศึกษาพบว่า เพศชายมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มี  
ค่าเฉลี่ย 3.39 เป็นค่ามากที่สุด พนักงานช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นในด้านการบริหาร  
ความรู้มีค่าเฉลี่ย 4.26 มีค่ามากที่สุด อยู่ในระดับดีมาก พนักงานช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับความ  
คิดเห็นในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.90 อยู่ในระดับปานกลาง ระดับการศึกษา  
พบว่า ระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีค่ามาก  
ที่สุด อยู่ในระดับดี ส่วนด้านตำแหน่งงานพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีระดับความคิดเห็นในด้  
านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย 3.83 มีค่ามากที่สุด อยู่ในระดับดี

เมื่อจำแนกตามอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันพบว่า อายุในตำแหน่งงาน  
ปัจจุบันที่ทำงาน 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.49 มีค่า  
มากที่สุด อยู่ในระดับดี และอายุในตำแหน่งงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้  
เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย 2.70 อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามต้นสังกัดพบว่าหน่วยงาน  
สังกัดควบคุมคุณภาพมีระดับความคิดเห็นในด้านการให้อำนาจเพื่อการศึกษาหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย  
3.75 มีค่ามากที่สุด อยู่ในระดับดี และแผนกความปลอดภัยมีระดับความคิดเห็นในด้านการบริหาร  
จัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 2.45 อยู่ในระดับต่ำ

### 1.3.7 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของพนักงานจากคำถามปลายเปิด

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่ามีพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอแนะในเรื่องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้งาน จำนวน 12 คน เสนอแนะในเรื่องการวางแผนการอบรมและเพิ่มการอบรม 6 คน เสนอแนะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย 2 คน เสนอแนะในเรื่องการเพิ่มการสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง 2 คน เสนอแนะในเรื่องนำความรู้จากการอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 1 คน

1.3.8 จากผลการศึกษาจำแนกตามการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 สมมติฐาน ปรากฏว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้ง 6 สมมติฐาน กล่าวคือ

สมมติฐานที่ 1 พนักงานชายหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษา เรื่อง การศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ครั้งนี้สรุปได้ว่า พนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยคะแนนอยู่ในระดับ 3.13 หมายความว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง เพราะเป็นองค์กรขนาดเล็กมีพื้นฐานคล้ายกัน นโยบายบริษัทเห็นได้ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านต่อไป

ผลการศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม ตามผลการสรุปทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

**2.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้** โดยภาพรวม บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.38 ซึ่งมีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาศักยภาพด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 10 ข้อ ของด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้นั้น ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนที่สุดคือ บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการการเรียนรู้ในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุด คือบริษัทสนับสนุนให้บุคลากรในฝ่ายหรือทีมงานมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ การปฏิบัติในด้านนี้ยังมีน้อย เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีข้อจำกัดการหมุนเวียนงาน บริษัทควรจะมีการใช้การสื่อสารช่องทางอื่นๆ แทน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันตลอดเวลา เช่น การใช้ระบบสารสนเทศภายในองค์กรเป็นสื่อกลางในการส่งผ่านข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

**2.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร** โดยภาพรวม บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.15 ซึ่งมีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 10 ข้อ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนที่สุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงทำงาน สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงานขององค์กร ในภาพรวม ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุด คือ บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานใน

องค์กรเพื่อความเข้าใจดีและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ การจัดระบบการช่วยงานแผนกอื่นๆ เป็นระยะๆ โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและมีการจูงใจด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต

**2.3 ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้โดยภาพรวม** บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.14 ซึ่งมีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า องค์กรประกอบทั้ง 10 ข้อ ของด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนที่สุด คือ บริษัท ส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการประชุมสัมมนาวิชาการ งานนิทรรศการเพื่อสร้างการเรียนรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ บริษัทควรจัดประชุมเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับมากับบุคลากรอื่นๆภายในองค์กร และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากภายนอกตลอดเวลา ส่วนประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุด คือ บุคลากรในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ ควรสร้างการรับรู้เพิ่มขึ้น ทักษะ ความรู้ที่เพิ่มจะส่งผลต่อความก้าวหน้าและค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง

**2.4 ด้านการบริหารจัดการความรู้ โดยภาพรวม** บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.00 ซึ่งมีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า องค์กรประกอบทั้ง 10 ข้อ ของด้านการบริหารจัดการความรู้นั้น ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนที่สุดคือ บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ ควรมีการสนับสนุนในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เช่น การฝึกอบรม ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุด คือ บริษัท มีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่างๆกับผู้อื่นเป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ บริษัทควรจัดประกวดนวัตกรรมใหม่ๆ เสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดการหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ผู้เป็นเลิศในด้านต่างๆจะถูกเลือกเข้ามาเปรียบเทียบเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด

**2.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวม** บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด มีค่าเฉลี่ย 3.00 ซึ่งมีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาศักยภาพด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า องค์กรประกอบทั้ง 6 ข้อ ของด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนที่สุด คือ บริษัท มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ บริษัทควรสนับสนุนในด้านนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ประเด็นที่ปรากฏชัดเจนน้อยที่สุด คือ บริษัท มีการปรับปรุง



ระบบสารสนเทศเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ สิ่งที่บริษัทควรดำเนินการ คือ บริษัทควรเพิ่มงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ความแตกต่างของลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัดนั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานในบริษัทที่มีความแตกต่างกันในโครงสร้างที่องค์กรได้แบ่งไว้นั้น ต่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใกล้เคียงกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีมุมมองจากการที่ได้ศึกษาและทำการวิจัยบนพื้นฐานความรู้แล้วนำมาประยุกต์กับความเป็นจริงที่ได้จากองค์กรที่ทำการศึกษายจึงขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.38 เป็นลำดับที่ 1 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.15 เป็นลำดับที่ 2 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถมีค่าเฉลี่ย 3.14 เป็นลำดับที่ 3 ด้านการบริหารจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.00 เป็นลำดับที่ 4 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย 3.00 เป็นลำดับที่ 5 ซึ่งโดยภาพรวมแล้วศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะกลยุทธ์ที่จะนำมาปรับใช้กับองค์กรเพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้สนใจทั่วไป ดังต่อไปนี้

#### ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

1. จากการที่บริษัทเน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้นควรเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ตามแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ของ Marquardt (1996: 22-28) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1. ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้ของทีม เป็นทักษะย่อยของ มิติที่ 3 เรื่องทักษะของการเรียนรู้

2. จากการทำงานที่มีความใกล้ชิดกันในระหว่างการทำงาน ดังนั้นต้องเสริมการพัฒนาการสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาอย่างมีแบบแผนจะเป็นแรงผลักดันกระตุ้นให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร อีกทั้งยังสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภายนอกจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

#### ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

1. สร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งหมด

2. จัดการเรียนรู้ให้แทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน ในทุกหน่วยงาน จะต้องให้ความสำคัญ เช่น การจัดอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร กำหนด Training Road Map ที่ชัดเจนมีการอบรมพนักงานก่อนเข้าทำงาน

3. จัดให้ทุกหน่วยงานมีกลไกที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเข้าประกวดนวัตกรรมแห่งปีของบริษัทฯ เช่น การใช้การชื่นชม การให้รางวัลจากองค์กรที่กำหนดไว้ในงบประมาณที่เหมาะสมและจูงใจ

#### ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถ

1. จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการดำเนินงาน ในส่วนงานที่พนักงานรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ นำไปสู่วิธีการทำงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น

2. ผู้นำในองค์กรควรจะเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้อำนาจกับพนักงานในการหาความรู้เพิ่มเติม และผู้นำพร้อมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

#### ด้านการบริหารจัดการความรู้

1. ส่งเสริมในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม เช่นการประกวดนวัตกรรมประจำปี

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

3. ตระหนักในคุณค่าและให้รางวัลกับบุคลากรและทีมที่มีการเรียนรู้ เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนหรือประกาศเกียรติคุณ

### ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1. เนื่องจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จะต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร จึงควรจัดให้มีการอบรมเมื่อมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาดำเนินงาน
2. ควรมีการวางงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆที่เข้ามา
3. ส่งเสริมการค้นหาข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต และมีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและส่งผ่านข้อมูล ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- “การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)”. (Online). Available:[http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM\\_J.htm](http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM_J.htm).
- กรรชิต มัลย์วงศ์ (2537) *ไอทีเพื่อประชาชน 2* กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
- จุฬามณี ตระกูลมุกดา (2544) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร* ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เจนเนตร มณีนาก, ดร.ณรัตน์ วิบุตยศิลป์, ภาวิณี บุญเกษมสันติ และอรสา เตติวัฒน์ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- จำเรียง วยัวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540) *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2540) “การพัฒนาประเทศตามกระบวนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการจัดการพัฒนา” เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 27 มีนาคม: 12
- ฉัญญพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล (2545) *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ* กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส (1999)
- ฉัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2544) *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2548) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพฯ: วี.อินเตอร์ พรีนซ์
- นิภาภรณ์ คำเจริญ (2545) *เรียนรู้การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ* กรุงเทพฯ: เอส.บี.ซี.บุ๊กส์
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- ประเวศ วะสี (2537) (22 พฤศจิกายน) *กระแสโลกาภิวัตน์กับการพัฒนาบุคคลในองค์กรของไทย* การบรรยายพิเศษ ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ปรีจัตต์ คังชนะนันท์ (2547) “องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้”. (Online). Available: [http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti\\_12\\_2547\\_Learning\\_Org\\_1.pdf](http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_1.pdf).
- ไพโรจน์ อุลิต (2546) (8 ธันวาคม) “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (Online) Available: <http://it.ripa.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c214htm>.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2549) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2552) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- มัลลี เวชชาชีวะ (2532) *การพัฒนาและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์* ตะวันรอน
- ซิน กูวรวรรณ, มปป. “การจัดการความรู้” (Online). Available: [http://www.micro.se-ed.com/content/MC177\\_110.htm](http://www.micro.se-ed.com/content/MC177_110.htm).
- วิสุต เศรษฐบุตร (2531) *หนังสือที่ระลึกการเปิดศูนย์ฝึกอบรมธนาคารไทยพาณิชย์* กรุงเทพฯ: วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์
- วิรัช กัลป์ยาศิริ (2543) “การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิจารณ์ พานิช (2540) *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*
- \_\_\_\_\_. (2548) “ทศานุภาพของการจัดการความรู้” (Online) Available: <http://www.kmi.or.th>.
- วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2543) *การบริหารภูมิปัญญา: Knowledge Management*. พิมพ์ครั้งที่ 2, การพัฒนาภูมิปัญญา กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม “ปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นอัจฉริยะ” (Online) Available: <http://www.ismed.or.th/knowledge/showcontent.php?id=256>.
- Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning*. Oxford, England: Blackwell.
- Argyris, C., and Schon, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D., and Van Buren, M. (2000) *Profiting from Learning*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cambell, R., and Monson, D. (1994) “Building a Goal-Based Scenario Learning Environment”. *Educational Technology*. (November/December): 9-14.
- Stewart (1997: 18) *ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน*

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**





แบบสอบถามหมายเลข.....

**แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัยค้นคว้าอิสระ**  
**เรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**ศึกษาระณี บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด**

เรียนท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาโท แผนกวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง และทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

ผู้วิจัยขอพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
 ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญต่อการศึกษาในครั้งนี้

## แบบสอบถาม

## เรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30-39 ปี
<input type="checkbox"/> 40-49 ปี	<input type="checkbox"/> 50-59 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งงาน
 

<input type="checkbox"/> พนักงาน	<input type="checkbox"/> เจ้าหน้าที่
<input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....	
5. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2 ปี	<input type="checkbox"/> 2-4 ปี
<input type="checkbox"/> 5-7 ปี	<input type="checkbox"/> 8 ปี ขึ้นไป

## 6. หน่วยงานต้นสังกัด

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| ( ) ทรัพยากรมนุษย์ / ธุรการ | ( ) บัญชี / การเงิน       |
| ( ) จัดซื้อ                 | ( ) แผนกผลิต / ปฏิบัติการ |
| ( ) แผนกซ่อมบำรุง           | ( ) ควบคุมคุณภาพ          |
| ( ) เทคโนโลยีสารสนเทศ       | ( ) แผนกความปลอดภัย       |
| ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....     |                           |

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โปรดใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านตามที่เป็นการปฏิบัติจริงขององค์กรมากที่สุด

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( Learning Dynamics ) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>					
1.1 บริษัทถือว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด					
1.2 บริษัทส่งเสริมและคาดหวังให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
1.3 บริษัทเน้นความสำคัญ ให้การอบรมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน					
1.4 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ					
1.5 บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรในฝ่ายหรือทีมงานมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน					
1.6 พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี					
1.7 พนักงานในบริษัทได้รับการอบรมและแนะนำวิธีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( Learning Dynamics ) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>					
1.8 บริษัทมีช่องทางหลากหลายในการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้					
1.9 บุคลากรไม่ว่าจะทำงานในทีมหรือทำงานของตนเองจะได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
1.10 บุคลากรในบริษัทมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร					
<b>2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร</b>					
2.1 บริษัท สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.2 บริษัท ให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้					
2.3 บริษัท มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นทำให้บุคลากรมีการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึงกัน					
2.4 บริษัท มีวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม					
2.5 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ภายในบริษัทเพื่อสานต่อวิสัยทัศน์องค์กร					
2.6 บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงทำงานของตนเอง					
2.7 บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในองค์กรเพื่อความเข้าใจที่ดีและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน					
2.8 บุคลากรในบริษัทยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร</b>					
2.9 บริษัทฯถือว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และทำงานเป็นทีมเป็น โอกาสในการเรียนรู้เพิ่ม ขึ้น					
2.10 บริษัทฯ ถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กรจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กรและเป็นเกียรติยศ ที่สูงยิ่ง					
<b>3. การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้</b>					
3.1 บริษัท เน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ ทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงาน ได้อย่างมีคุณภาพ					
3.2 บริษัท มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ตามความสามารถในการเรียนรู้และความ รับผิดชอบของแต่ละคน					
3.3 บริษัท ให้โอกาสในการเรียนรู้กับพนักงาน ลูกค้า ผ่านการอบรมของบริษัท					
3.4 บริษัท มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะ ในการ เรียนรู้กับองค์กรภายนอกเพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของพนักงาน					
3.5 บริษัท ส่งเสริมการเข้าร่วมของบุคลากรในการ ประชุมสัมมนาวิชาการ งานนิทรรศการเพื่อสร้าง การเรียนรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก					
3.6 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกันได้ เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ					
3.7 บทบาทของผู้บริหารในบริษัทของท่านคือที่ บริการและผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุน งบประมาณและเครื่องมือต่างๆ ในการเรียนรู้					

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>3. การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้</b>					
3.8 ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการทดสอบหรือทดลองการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน					
3.9 บุคลากรในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก					
3.10 บุคลากรในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสารที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง					
<b>4. การบริหารจัดการความรู้</b>					
4.1 บริษัทฯ มีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่างๆกับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ					
4.2 บริษัท มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความเป็นเลิศในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท					
4.3 บุคลากรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานของบริษัท					
4.4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
4.5 บริษัท ให้ความสำคัญกับการสร้างทดสอบหรือทดลองและการพัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ					
4.6 บริษัท มีระบบในการบันทึกจัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกแก่บุคลากร ในการสืบค้น					
4.7 บุคลากรมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆในบริษัท					

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>4. การบริหารจัดการความรู้</b>					
4.8 บริษัท มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม แขนง ฝ่าย ด้วยการทำงานร่วมกัน ในทีมข้ามสายงาน					
4.9 บริษัท คิดค้นพัฒนาวิธีการและช่องทางใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
4.10 บริษัท ให้การสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
<b>5. การใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ</b>					
5.1 บริษัท มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.2 บริษัท จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
5.3 บริษัท พยายามจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับช่วยในกระบวนการทำงานของกลุ่มทำงานต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการบริหารการประชุม					
5.4 บริษัท มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
5.5 บริษัท ส่งเสริมสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อออนไลน์ เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการทำงานดีขึ้น					
5.6 บุคลากรสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง**

---

---

---

---

**ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร**

---

---

---

---

**ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถและทักษะในการเรียนรู้**

---

---

---

---

**ด้านการบริหารจัดการความรู้**

---

---

---

---

**ด้านการใช้เทคโนโลยี**

---

---

---

---

**ขอขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้**



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายสถิตย์ ทวีกิจวัฒน์นะ
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	9 มกราคม 2508
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต การจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย