

ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาธนาคารออมสินภาค 10

นางสาวฉันทนา ทองดี



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**The Staff Opinion to the State of Being a Learning Organization of
Government Savings Bank Region 10**

Miss Chantana Thongdee

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

2012

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาธนาคารออมสินภาค 10

ผู้ศึกษา นางสาวฉันทนา ทองดี **รหัสนักศึกษ** 2523002331 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 (2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 (3) เสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 236 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าแบ่งเป็น 3 ส่วน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% สำหรับค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสถิติแบบที และแบบเอฟ

ผลการศึกษา พบว่า (1) พนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการองค์ความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการการให้อำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการองค์ความรู้ พนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านการจัดการองค์ความรู้ (3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาให้สูงกว่าระดับปริญญาตรี สร้างวัฒนธรรมในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างทีมงานที่มีความรู้เรื่องการจัดระบบความรู้ และการจัดการเทคโนโลยี เพื่อจัดอบรมและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแก่พนักงาน

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารออมสินภาค 10

Independent Study title: The Staff Opinion to the State of Being a Learning Organization of Government Savings Bank Region 10
Author: Miss Chantana Thongdee; **ID:** 2523002331; **Degree:** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study the level of the staff opinion to the state of being a learning organization of Government Saving Bank Region 10; (2) to compare personal characteristic of the staff opinion to the state of being a learning organization of Government Saving Bank Region 10; and (3) to provide the guideline of being a learning organization of Government Saving Bank Region 10.

The sample of this study consisted with 236 staffs in Government Saving Bank Region 10. The questionnaire was used for data collection. The reliability value of the questionnaire was found to be at 0.95. The data was analyzed by using percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The finding of this study were as follows: (1) the overall of staff opinion to the state of being a learning organization of Government Saving Bank Region 10 was agree, the level of ranking by learning dynamic, organization transformation, knowledge management, people employment and technology application; (2) the different levels of education of staffs have significantly different opinion to the state of being a learning organization in aspects of learning dynamic, knowledge management and people employment, the different position of staffs have significantly different opinion to the state of being a learning organization in aspects of technology application, and the different work experiences' staffs have significantly different opinion to the state of being learning organization in aspects of knowledge management; and (3) administrations should encourage staffs to get higher education in graduate level, to create a culture of knowledge transfer, to build a specialize organized knowledge team, and to technology management to train staff.

Keywords: Organization Learning, Government Saving Bank Region 10

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ที่กรุณา ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนการตรวจแก้ไข ข้อบกพร่อง จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ในแขนงวิชาบริหารธุรกิจทุกท่านที่ให้คำแนะนำ กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 ทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ตอบแบบสอบถามจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ครอบครัว อาจารย์ผู้เคยประสิทธิ์ประสาทวิชา และ กัลยาณมิตรที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้การสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด อันส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ในที่สุด

ฉันทนา ทองดี

เมษายน 2556



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	9
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	9
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	12
สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	33
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเห็นและการวัดความคิดเห็น	36
ความหมายของความคิดเห็น	36
แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเห็น	39
การวัดความคิดเห็น	42
การดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน	44
ประวัติและความเป็นมาของธนาคารออมสิน	44
นโยบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน	45
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	62
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารออมสินภาค 10	63
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างของลักษณะ ส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10	71
ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	77
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปการวิจัย	81
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	95
ประวัติผู้ศึกษา	103

สารบัญตาราง

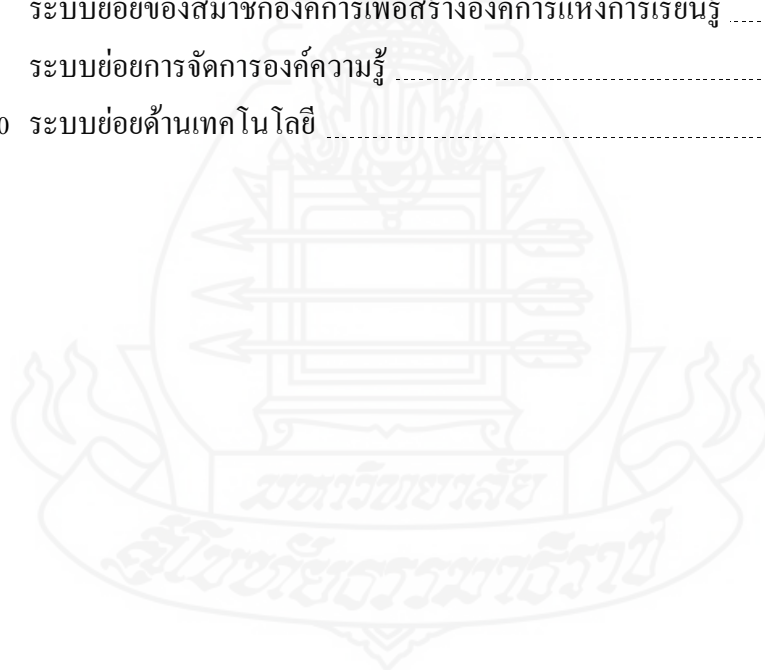
	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2555)	57
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	58
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน ตามลำดับ	62
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้	63
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	65
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	66
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการจัดการองค์ความรู้	68
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	70
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคล ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ	71
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคล ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ	72
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคล ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	73
ตารางที่ 4.11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	74
ตารางที่ 4.12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 ด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	74
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคล ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	75
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคล ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน.....	76
ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 ด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	77
ตารางที่ 4.16 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10	78

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดและรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge.....	16
ภาพที่ 2.2 แผนภูมิองค์การ	18
ภาพที่ 2.3 กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving).....	18
ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	19
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ของ Michael J. Marquardt	20
ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	21
ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	24
ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	26
ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยการจัดการองค์ความรู้	28
ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	30



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกเราในปัจจุบันเป็นยุคที่สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด หลายองค์กรปรับตัวไม่ทัน หลายองค์กรปรับตัวได้ดี เกิดการพัฒนาโครงสร้างองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นมากมาย เช่น Team Structures, Matrix and Project Structures, Multi-flex Structures, Flat Organization และ The Boundaryless Organization เป็นต้นนอกจากนี้ ยังมีค่านิยม และนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กรตามแต่ความเหมาะสม และในจำนวนแนวคิดทั้งหมดที่นำเสนอโดยนักวิชาการหลายสำนัก แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization เป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวขานถึงเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้บริหารยุคใหม่ในหลายองค์กรเชื่อว่า แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นคำตอบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Sustainable) และมั่นคงในสภาพที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบการบริหารในการพัฒนาองค์กร ให้มีความคิดริเริ่ม (Creative Organization) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในการขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรควบคู่ไปด้วยเสมอ โดยเน้นที่การพัฒนาคนในองค์กรเพื่อเกิดวัฒนธรรมในการถ่ายทอดและสังเคราะห์ความรู้ สร้างกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง มองเห็นทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะความรู้อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาคนตามแนวความคิดใหม่นี้จะเป็นในรูปแบบของการพัฒนาให้สมาชิกในองค์กรฝึกฝนตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือ “เรียนรู้ที่จะเรียน” และ “เรียนรู้ตลอดชีวิต”

จึงเป็นที่มาของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ซึ่งแท้จริงแล้วการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดเริ่มจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั่นเอง

ความสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ หรือ Learning Organization นั้น เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในยุโรปและอเมริกาว่าเป็นวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่การอยู่รอดในธุรกิจและการได้เปรียบทางการแข่งขันสาเหตุที่ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั่น นอกจากจะเป็นการนำองค์กรไปสู่การอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนหรือมีความพร้อมที่จะตอบรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลาด้วยบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจในสาขาต่างๆ เช่น บริษัท โมโตโรล่า (Motorola) วอลล์มาร์ท (Wal-Mart) บริติชปิโตรเลียม (British Petroleum :BP) ซีรอกซ์ (Xerox) เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ (General Electric) ฟอร์ดมอเตอร์ (Ford Motor) ฮาร์เลย์ เดวิดสัน (Harley Davidson) โกดัก (Kodak) ฮิวเลตต์แพคการ์ด (Hewlett Packard :HP) ไอบีเอ็ม (IBM) ฮอนด้า (Honda) โซนี่ (Sony) และ สามเอ็ม (3M) เป็นต้น (Gob, 1998 อ้างถึงใน พเยาว์ สุครัก, 2553 : 19)

สำหรับในประเทศไทยแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่หลายองค์กรทางธุรกิจบรรจุเข้าเป็นหนึ่งในนโยบายในการพัฒนาองค์กร เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (จำกัด) มหาชน บริษัท ทีโอที (จำกัด) มหาชน เป็นต้น โดยเฉพาะในส่วนราชการได้มีการกำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาโดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีประเมินผลสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและ

ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง ได้ดำเนินกิจการในฐานะธนาคารของรัฐมาเป็นระยะเวลาเกือบ 100 ปี (ก่อตั้งในวันที่ 1 เมษายน 2456) พัฒนาจากการเป็นธนาคารเพื่อการออมของรัฐก้าวไปสู่มิติใหม่ที่มีบทบาททั้งในด้านการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงินการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ รวมถึงการเพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงินพร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน ได้อย่างทัดเทียมและในปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรทั่วโลกต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ธนาคารออมสินเองก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันกับโลกยุคใหม่ ต้องมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจนโยบายของรัฐบาลการแข่งขันและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเป็นเพียงธนาคารเพื่อการออมของรัฐ จึงก้าวไปสู่ธนาคารแห่งการบริการครบวงจรอย่างเต็มรูปแบบด้วยกลยุทธ์แห่งการบริหารของผู้บริหารธนาคารออมสิน

นอกจากการปรับเปลี่ยนในด้านการสร้างภาพลักษณ์ การให้บริการที่หลากหลายขึ้น การพัฒนาระบบเพื่อรองรับการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรภายใต้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธนาคารออมสินได้นำหลักการเกี่ยวกับการวางองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ตั้งแต่ปี 2541 โดยคุณไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม ผู้อำนวยการธนาคารออมสินในขณะนั้น ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้เข้ามาเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากร และองค์กร ซึ่งได้ใช้เป็นหนึ่งในนโยบายด้านบุคลากรเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน แต่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปตามยุคสมัย และตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ โดยเน้นให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

ปัจจุบัน ธนาคารออมสินโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมหลายอย่าง เช่น การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับ การออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานเพื่อรองรับการเรียนรู้ภายในองค์กร (E-Learning) ผ่านเว็บไซต์ของธนาคารจัดทำระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System:KMS) เพื่อเป็นช่องทางแลกเปลี่ยน สืบค้น ถ่ายทอดและสะสมองค์ความรู้ โดยพัฒนาระบบมาตั้งแต่ปี 2552 ดังที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในด้านการบริหารงาน ธนาคารออมสิน ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามพื้นที่ในการให้บริการเป็นธนาคารออมสินภาค จำนวนทั้งสิ้น 18 ภาค ซึ่งธนาคารออมสินภาค 10 ในฐานะ

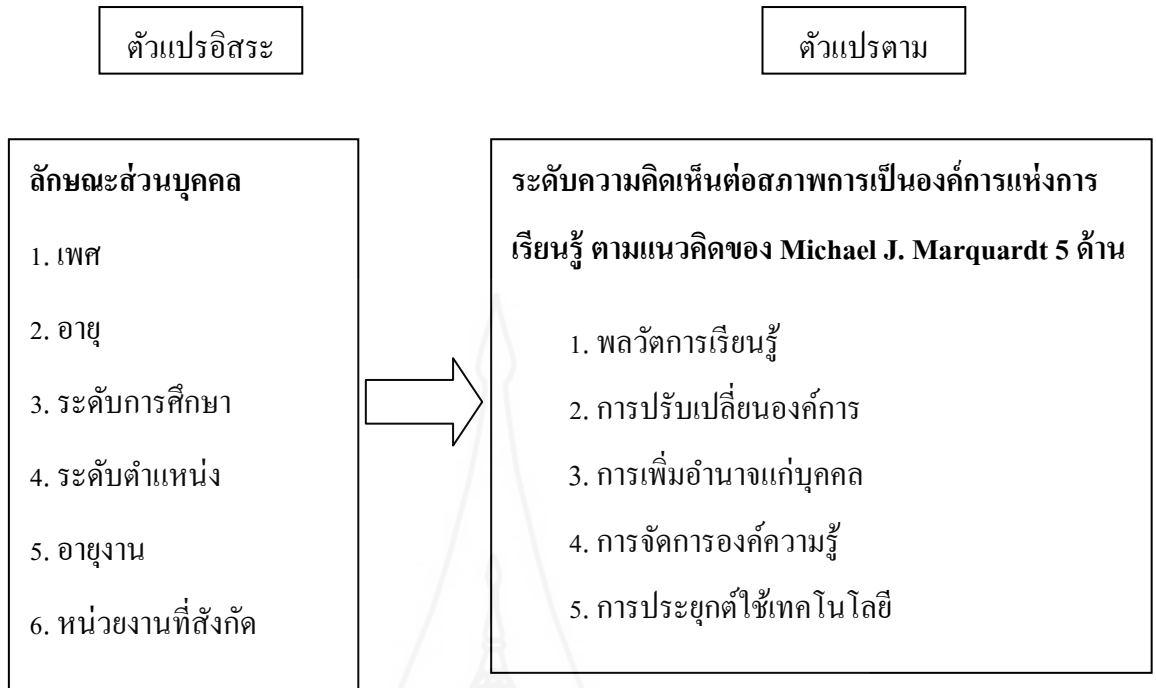
หน่วยงานที่ดูแลการทำงานในพื้นที่จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี หนองคาย เลย หนองบัวลำภู สกลนคร นครพนม และบึงกาฬ ได้ดำเนินกิจกรรม และสนับสนุนพนักงานในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวนโยบายของธนาคารอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปี 2541 ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงสนใจว่าในปัจจุบัน ในด้านของบุคลากรในองค์กร ธนาคารออมสินภาค 10 มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินอย่างไร เพื่อนำข้อมูลไปนำเสนอเป็นแนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาวิธีการให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 มุ่งศึกษาระดับความคิดเห็น และเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 10 โดยใช้ทฤษฎี ของ Michael J. Marquardt (1994) แห่ง George Washington University โดยมีตัวแปรดังภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

พนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยศึกษาเฉพาะพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 ซึ่งได้แก่ สำนักงานธนาคารออมสินในพื้นที่ 7 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดอุดรธานี หนองคาย บึงกาฬ เลย หนองบัวลำภู สกลนคร นครพนม ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้เลือกจากจำนวนพนักงานที่สังกัดธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 56 สำนักงานสาขา 8 สำนักงานเขต 1 สำนักงานภาค รวมพนักงานทั้งสิ้น 580 คน (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2555)

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ข้อ ของ **Michael J. Marquardt** ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

5.3 ขอบเขตด้านเวลาระยะเวลาในการศึกษา เดือนมกราคม-เมษายน 2555

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน หน่วยงานที่สังกัด

5.4.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt 5 ข้อ ได้แก่

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ธนาคารออมสินภาค 10 หมายถึง สำนักงานของหน่วยงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 ดังนี้

- 6.1.1 ธนาคารออมสินสำนักงานภาค 10
- 6.1.2 ธนาคารออมสินเขตที่สังกัดในภาค 10 จำนวน 8 เขต ได้แก่สำนักงานเขต อุดรธานี 1 เขต อุดรธานี 2 เขต เลย เขตสกลนคร เขตหนองคาย เขตนครพนม เขตหนองบัวลำภู และเขตบึงกาฬ

6.1.3 ธนาคารออมสินสาขาในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 56 สาขาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี หนองคาย เลย สกลนคร นครพนม หนองบัวลำภู บึงกาฬ

6.2 พนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 หมายถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานตามข้อ 6.1 จำนวน 580 คน

6.3 สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt 5 ข้อ ได้แก่

6.3.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งระบบย่อยของการเรียนรู้ได้ 3 ระบบ คือ 1. ระบบการเรียนรู้ 2. ประเภทการเรียนรู้ 3. ทักษะการเรียนรู้

6.3.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบัน ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรจะต้องมุ่งปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ของระบบองค์กร ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ 2. วัฒนธรรม 3. กลยุทธ์ 4. โครงสร้าง

6.3.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กร ได้แก่ 1. ผู้บริหาร 2. พนักงาน 3. ลูกค้า 4. หุ่นส่วนธุรกิจ 5. ชุมชน ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อกัน ในฐานะที่ทุกคนเป็นผู้มีคุณวุฒิ มีความสามารถในการจัดการ

6.3.4 การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง วิธีการจัดการความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และปัญหาาร่วมกัน ซึ่งการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ 2. การสร้างสรรค์ความรู้ 3. การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ 4. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

6.3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์กรจัดตั้งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ และทุกคนในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้ ซึ่งมีติของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 มิติ ได้แก่ 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี 3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

7.2 เพื่อผู้บริหารธนาคารออมสินภาค 10 สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ร่วมสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจทั่วไป ในการศึกษาและขยายผลต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเห็นและการวัดความคิดเห็น
3. การดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Argyris (1977, อ้างถึงใน ลาวัลย์ จัตรุงษ์ชีวัน 2552:13) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กรลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องและแก้ตัวลดลง

Senge (1990 : 7-23) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้ให้ความหมายไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Organization is organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together)

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991: 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในลักษณะที่เอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ (A learning organization is organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.)”

Michael J. Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 เป็นกฎหมายที่ส่งผลให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยในพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการหลายๆ ด้าน คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

สุจิตรา รัตนานันท์ (2552) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูงเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้เป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร”

จักรกริช อินทพันธ์ (2551:10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรที่มีสมาชิกตื่นตัวมุ่งเน้นการแสวงหาความรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยมีการถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้สู่การปรับพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้

ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีมุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิผล อาศัยฐานการทำงานของคน

ซูลิพร เอี่ยมอำนาจ (2548 :30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่จะช่วยให้สมาชิกภายในได้ขยายขีดความสามารถของตนให้เป็นที่ไปอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับที่สูง ให้ออกาสอย่างอิสระกับการแสดงออกทางความคิด สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 :21) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ทุกคนทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

ซาง (Tsang , 1997) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของการบริหารและกล่าววาระบบ (System) หมายถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมดซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมขององค์กรทั้งหมดองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ซึ่งจะต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน

ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชวัน (2552 : 16) ได้สรุปความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรใฝ่เรียนรู้ และได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง กระทั่งเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดี ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างสะดวกทั่วถึงโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นมิติ รวมถึงการนำเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้มาใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึก ร่วมกันที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างจริงจังมีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นำผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ตลอดจนนำมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ กระบวนการ นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรอันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการมีอยู่มากมาย ในที่นี้ขอแสดงแนวคิดสำคัญ 2 แนวคิด คือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M.Senge และ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

1.2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M.Senge

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The five disciplines) ของ Senge นั้นมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะผ่านตัวบุคคลเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คู่องค์การ ให้เกิดการพัฒนาองค์การคู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้นอกจากนี้บุคคลในองค์กรยังต้องมีวิญญาณแห่งการเรียนรู้ (Spirit of learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนแก่บุคคลในองค์กรต่อไป โดยการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น มีแนวปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วย (เชนซ์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริานนท์, 2544 : 20)

(1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) คือ การสร้างภาพในอนาคตที่ต้องการจะเป็นและคาดว่าจะสามารถทำให้เป็นจริงได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว จะทำให้ทราบแนวทางที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ และการวางแผนเพื่อดำเนินไปถึงผลสำเร็จนั้น

(2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative tension) เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว การลงมือทำ และมุ่งมั่นสร้างสรรค์ โดยแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี จะคอยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายาม มุมานะ และพัฒนาตนเอง

(3) ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง มาวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ มาช่วยให้การทำงานถูกต้อง องค์การย่อมต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อนำมาช่วยให้มีระบบการคิด การตัดสินใจที่ดี

(4) ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconscious) การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างชำนาญ เป็นไปโดยอัตโนมัติ

2) ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการ

จำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์กรให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษา สัต และดำรงตนอยู่ในธรรมะการที่คนในองค์กรปรับแบบแผนจิตสำนึกให้มีรูปแบบวิธีการคิดและ มุมมองที่เปิดกว้างผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ทำที่หรือความรู้สึกรักของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งส่งผลกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด โดยการทำให้เกิดมีแบบแผนความคิดอ่าน (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์, 2544 : 33-38) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

(1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จะช่วยให้องค์กรพัฒนา เกิดนวัตกรรม และแนวคิดใหม่ๆ ส่งผลต่อองค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

(2) การบริหาร โอกาส (Change opportunity) การสร้างวิธีการคิดให้คนใน องค์กรรู้จักการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้เป็น โอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ เป็นการเปลี่ยนวิกฤติเป็น โอกาส การบริหาร โอกาสต้องมีวิธีการคิดที่ต้องให้ความสำคัญไปที่ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

(3) การพัฒนาสินค้าและบริการ ต้องพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้า ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พร้อมที่จะเทียบเคียงแข่งดี (Benchmark) ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

(4) การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นแนวทางการ บริหารแผนใหม่ ที่นำเอาเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ในการแก้ปัญหา วางแผน พัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรในมิติต่างๆ อย่างได้ผล เปลี่ยนให้เกิดเป็น สมรรถนะ คือมีทั้ง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติที่ดีอยู่ ตลอดเวลา เนื่องจากในปัจจุบันการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็น ต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชน

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวม

พลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การการสร้างและสานวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคตลักษณะวิสัยทัศน์องค์การที่ดี คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีขั้นตอนในการดำเนินการ (ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวิต, 2552 : 22-23) ดังนี้

(1) กระตุ้นให้บุคคลมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลก่อน โดยการสร้างบรรยากาศการสร้างสรรคในการทำงาน เพื่อให้การทำงานของบุคคลจะมีจุดมุ่งหมาย เกิดความตั้งใจและเกิดความร่วมมือกันในองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ทั้งนี้ผู้นำในองค์การต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้คนในองค์การเกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน การทำงาน โดยไม่มีการบังคับหรือควบคุม แต่ใช้วิธีการติดต่อ สื่อสารข้อมูลข่าวสาร โดยการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง ให้คนในองค์การรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด ดังนั้น ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องเป็นคนที่เปิดกว้าง และเต็มใจรับฟังความคิดเห็น และความรู้สึกของคนในองค์การ

(4) สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มในการแลกเปลี่ยน พัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกันว่ากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวิต, 2552 : 23-24) เป็นดังนี้

(1) การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and discussion) การสนทนาช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน

ทีมที่เข้าร่วมสนทนาเป็นประจำ ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ ความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น และช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ส่วนการอภิปรายนั้น เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งการสนทนาและการอภิปรายนั้น ต้องเกิดควบคู่กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(2) การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ จะทำให้ทีมเข้าใจสภาพความเป็นจริงได้ถูกต้อง และทำให้ทีมสามารถวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

(3) ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม (Team management) หัวหน้าทีมต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำมาช่วยในการบริหารงาน ต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรทุกระดับต้องให้ความสำคัญ

(4) การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น วิธีนี้จะได้ผลในกรปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ

5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees) ทุกคนในองค์กรควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วยวินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่างๆ (เสนิส หงส์ทอง, 2546 : 23) ดังนี้

- เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม
- เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้าย ไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี

- (1) คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย
แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
- (2) คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองเห็นความจริง ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหา
จะเกิดขึ้น
- (3) เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มอง
ให้ได้ประโยชน์

Five Learning Disciplines



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

จากวินัยทั้ง 5 ประการ สามารถสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องพัฒนาที่ตัวบุคคลก่อน โดยต้องพยายามทำตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คือ ต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของตน ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) และพยายามไปสู่วิสัยทัศน์นั้นให้ได้ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวจะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ จนกระทั่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและชำนาญงานของตนก็จะทำให้เกิดแบบแผนความคิด (Mental modal) ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความกระฉับกระเฉงสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในโลกยุคปัจจุบัน อีกทั้งมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ที่สามารถวิเคราะห์แยกแยะถึงการเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผล ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวอย่าง สามารถระบุประเด็นในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ และเมื่อเชื่อมโยงเข้ากับองค์กร ที่ทุกคนซึ่งเป็นบุคคลที่รอบรู้ และมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้างแล้ว มีการคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นทีม (Team learning) แล้ว ย่อมทำให้การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) มีความเป็นไปได้ง่ายขึ้นและมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน

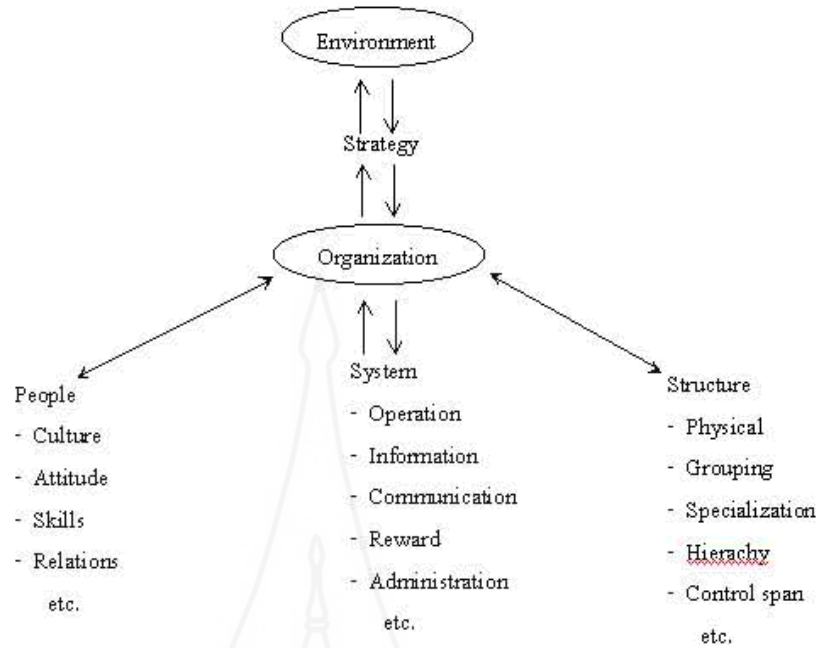
อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาก็สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้จักกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

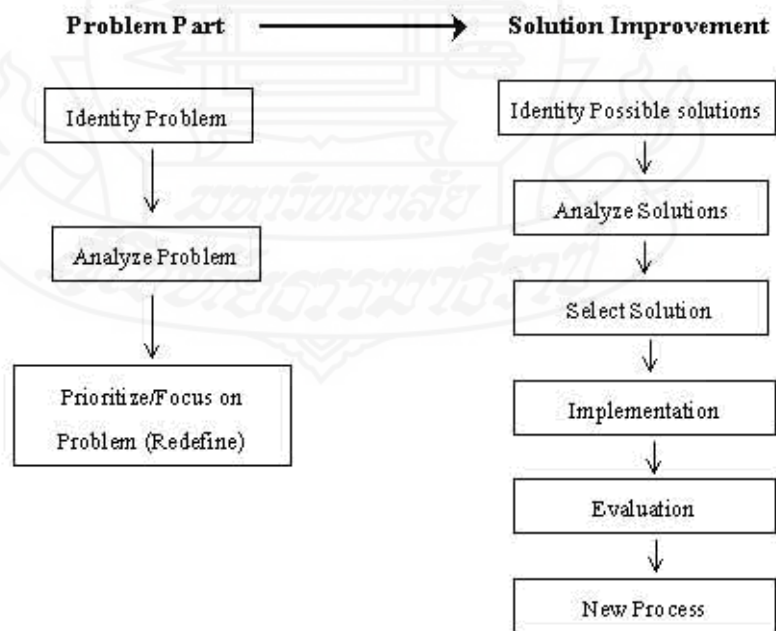
Perter M. Senge ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยส่วนใหญ่ องค์กรผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยความเร่งรีบ อันจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้งและความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ควรจะประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอนนี้

1. Unfreeze คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ สร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้อง คำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย
2. Change คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นเรา ควรจะศึกษาถึงองค์กรของเรา ให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุดซึ่งจะ นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทั่วไป จะมีส่วนประกอบดังรูปที่ 2



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิขององค์กร

เมื่อเราทราบถึงปัญหาขององค์กรแล้วก็นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยกระบวนการ Problem Solving ตามภาพที่ 2.3

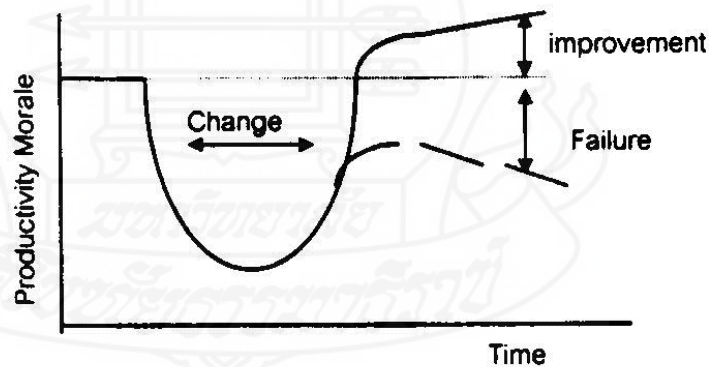


ภาพที่ 2.3 กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

ความต้านทานต่อความเปลี่ยนแปลง

1. ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of unknown)
2. ไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน (Lack of information)
3. ต้องการรักษาสถานภาพของตัวเองภายในองค์กรไว้ (Treat to status)
4. กลัวความล้มเหลว (Fear of failure)
5. กลัวสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ (Lack of perceive benefit)
6. กลัวเสียหน้า (Loss of face)
7. กลัวว่าจะเพิ่มภาระงานของตน (Increase in work : I'm too busy already)
8. ยึดติดอยู่กับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กร (History-culture)
9. กระแสความกดดันภายในองค์กร (Stress)
10. กลัวความไม่แน่นอน (Uncertainly)

3. Refreeze เมื่อองค์กรของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์กรของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้ายบ้านถ้าเราย้ายบ้านบ่อยๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว

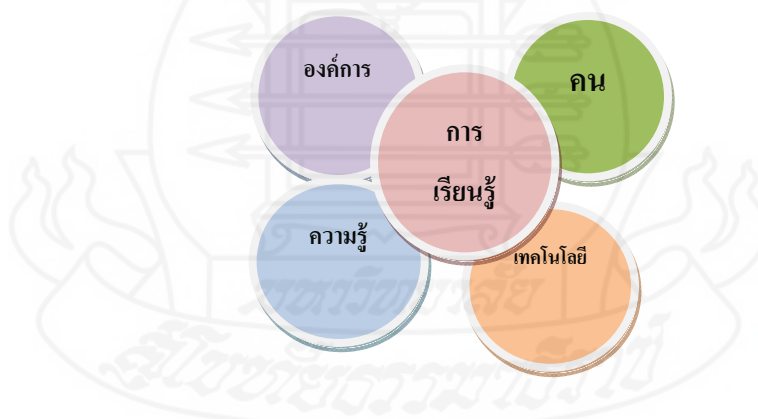


ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากรูปที่ 4 จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไปแต่อาจจะประสบกับความล้มเหลวก็ได้ การบริหารในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญมาก และการเปลี่ยนแปลงมากเกินไปนั่นก็ไม่ใช่สิ่งที่ดี (Too much change is too bad)

1.2.2 แนวคิดต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt แห่ง George Washington University เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 ว่าการสร้างและก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ เป็นบุคคล เป็นทีมหรือเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ, การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือ การที่องค์การกำหนดวิสัยทัศน์วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างที่เอื้อต่อการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้, การเชื่ออำนาจ (People Empowerment) โดยผู้นำต้องสร้างบทบาทเป็นทั้งครูและพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถพร้อมที่จะรับภาระความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้อง, การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและใช้ประโยชน์ในองค์การ และ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งปัจจัยสำคัญทั้ง 5 ประการนี้สามารถแสดงความสัมพันธ์ในลักษณะของแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์การ (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) 5) เทคโนโลยี (Technology) (วีรยุทธ ภาวะศิริรานนท์ : 2548, อ้างถึงใน ชูชีพ จอทยเอกา, 2552:63-78)

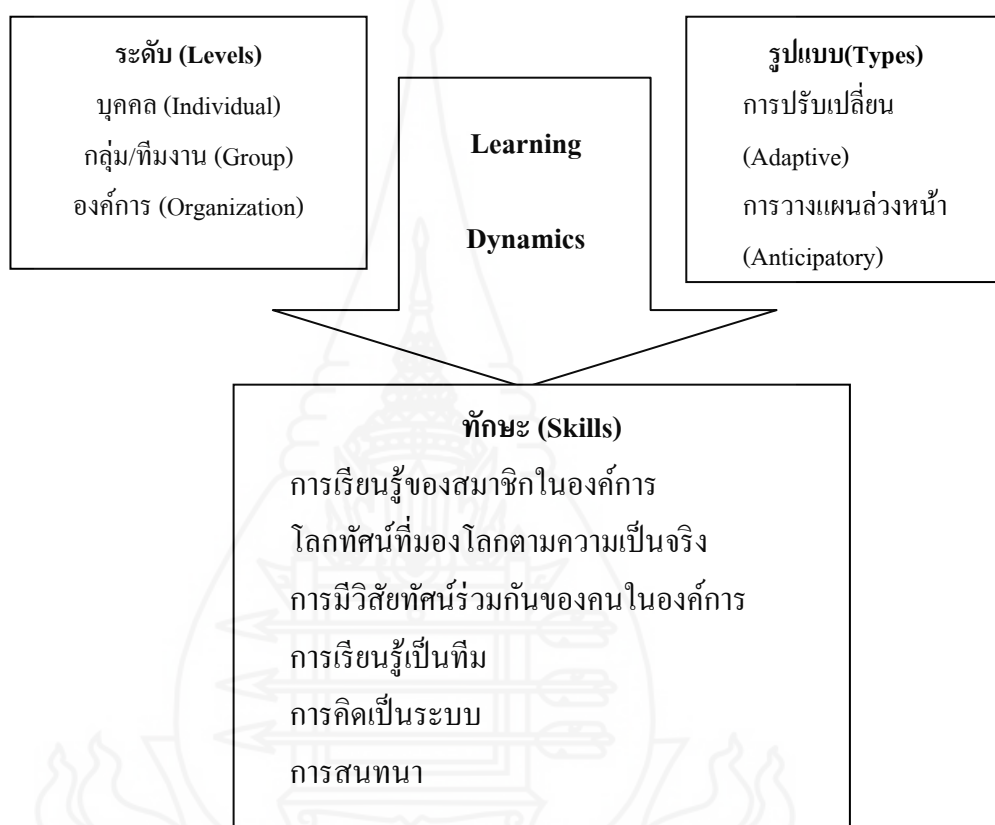


ภาพที่ 2.5 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ของ Michael J. Marquardt

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัต การเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพราะ การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การแล้ว จะส่งผล

ให้สามารถจัดการกับความรู้และ เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยที่ องค์ประกอบแต่ละส่วนอธิบายได้ดังนี้ (Marquardt, 1996 : 21)

1) การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Lesrning Dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Lesrning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังรูป



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

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

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

(3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยะภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

(1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีขั้นตอนคือ องค์กรจะดำเนินการตามที่ตั้งใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอกบางอย่าง กลายเป็นความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการกระทำ และจะถูกวิเคราะห์เพื่อดูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ จากนั้น องค์กรจะเริ่มการกระทำใหม่หรือแก้ไขการกระทำครั้งก่อน โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบนี้ เริ่มต้นจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้น แล้วนำไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง

นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน ยังเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดียว หรือแบบวงคู่ โดยการเรียนรู้แบบวงเดียวจะมุ่งเน้นความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง เน้นการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดียวจึงทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้ง หรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น เป็นการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ เป็นการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์กร และการกระทำ

(2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้ จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรอง แล้วลงมือปฏิบัติ เป็นการเสริมสร้าง และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ทำให้คนในองค์กรมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงรุกมากขึ้น

(3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning/ Learning how to learn) เมื่อองค์กรได้ผ่านการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมาแล้วการทบทวนจะทำให้คนในองค์กรรู้ว่าควรทำอะไร และ นำไปปฏิบัติได้ การเรียนรู้ได้กับการทำได้คือสิ่งเดียวกันเมื่อรู้ได้แล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงจะครบถ้วนของการเรียนรู้คนในองค์กรนำการเรียนรู้ที่ส่งผลถึงการ

ปฏิบัติมาคิดทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น ผลงานจากการปฏิบัติก็จะดีขึ้น ชำนาญขึ้น เมื่อทำแล้วคิด และประเมินผล สรุปการคิด ก็จะเกิดเป็นความรู้ ซึ่งเรียกว่า Knowhow อยู่กับคนในองค์กร และถ่ายทอดต่อกันได้

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริงๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการหาหนทางแก้ไขปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กร ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี กระบวนการเรียนรู้แบบนี้ เป็นกระบวนการเชิงพลวัต ในแง่ของกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่เน้นสิ่งที่เรียนรู้ กับวิธีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์กับกลุ่มคน จนเกิดแก่องค์กรโดยรวม

ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

(1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

(2) โลกทัศน์ (Mental Models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ หรือความรักในองค์กรที่จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร (Shared Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

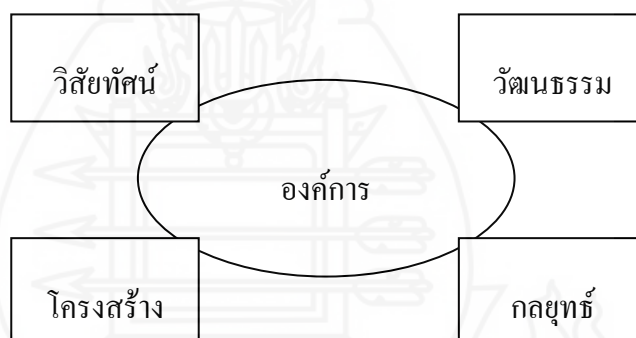
(5) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และช่วยให้กำหนดได้ว่าทำอะไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การ จะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการ ทำงานเป็นทีม ประกอบกับ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learning) สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2) องค์การ(Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้



ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของ สมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่องค์การเป็นล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้นวัฒนธรรมองค์การของ

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง และการเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของคนในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ สนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบ และทิศทาง

Marquardt (Marquardt,1996 :74) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรรีใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

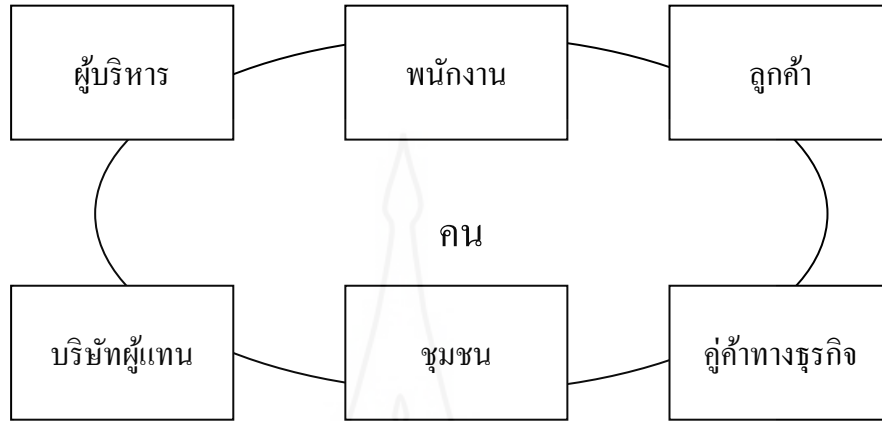
1. มุ่งให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การเพื่อความสำเร็จของบุคคลและองค์การ
2. สร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติ และทุกกิจกรรมขององค์การ
3. สร้างความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และรางวัล
5. วัดสิ่งที่ได้และผลกระทบจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แก่บุคคลกรทุกหน่วย ทุกงานในองค์การ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เพิ่มการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ องค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด มีความคล่องตัวสูง เป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่าการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้สนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานที่คำนึงถึงองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3) สมาชิกองค์การ (People) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบในระบบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

(1) ผู้บริหาร (Managers & Leader) ต้องเป็นทั้งผู้สอนงาน พี่เลี้ยง ผู้นำ และแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

(2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ไขปัญหาเป็น

(3) ลูกค้า (Customer) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อต่อการเรียนรู้ขององค์การ

(4) คู่ค้าทางธุรกิจ และพันธมิตร (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

(5) ชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มคนต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และทางการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการรับและการให้การเรียนรู้

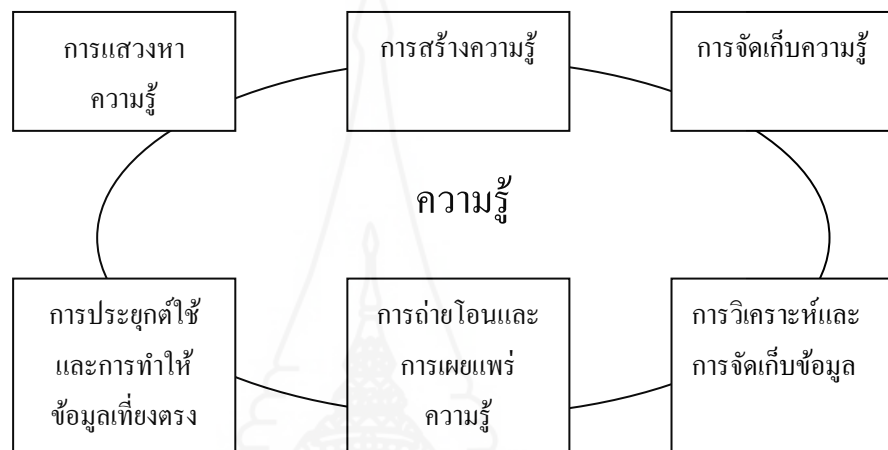
(6) บริษัทผู้แทน/ผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

Marquardt (Marquardt, 1996:122-127) ได้กำหนดคุณศาสตร์เพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายการพิจารณาให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และให้โอกาสในการเรียนรู้
2. การสร้างทีมงานที่สามารถจัดการด้วยตนเอง เข้าใจกระบวนการ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม มีความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นทีม
3. การให้อำนาจกับพนักงานต่อการเรียนรู้และการผลิต องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจพนักงานด้วยข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ การให้อำนาจ จะสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ๆ การตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ ทีมงานจะสามารถจัดการทุกอย่างได้โดยไม่ต้องมีการจัดการของผู้บริหาร
4. การส่งเสริมให้ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเรียนรู้จากสมาชิกโดยรับฟังความคิดเห็น ยอมรับข้อผิดพลาด แสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่าง แก่พนักงาน และพัฒนาเครือข่ายของการเรียนรู้
5. การแนะนำผู้นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ แก่สมาชิก เสนอแนะแนวทางที่ดี สนับสนุนการใช้อำนาจกับสมาชิก เพื่อสร้างทีมงานที่ดี
6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคลหรือองค์การ นอกจากการส่งเสริมความสามารถด้านการปฏิบัติงาน องค์การต้องส่งเสริมด้านอื่นๆ ไปพร้อมกัน เช่น การจัดการด้านบริการสุขภาพอนามัยสมาชิก ส่งเสริมการออกกำลังกาย เป็นต้น
7. การส่งเสริมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิก องค์การทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน ลูกค้ำเป็นแหล่งข้อมูล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ธนาคารให้แหล่งเงินทุน บริษัทคู่ค้าให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์
8. การให้โอกาสทางการศึกษากับชุมชน ชุมชนเป็นแหล่งสำคัญในการเรียนรู้ของสมาชิก การพัฒนาชุมชน โดยส่งเสริมสนับสนุนโครงการต่างๆ จะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อการพัฒนาองค์การ
9. การสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวกับสถานประกอบการ หน่วยงาน หรือสถานประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งข้อมูล ความคิด และโครงการต่างๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การในเรื่องการสร้างแหล่งข้อมูลทางการศึกษา
10. การขยายการศึกษาให้ถึงจุดสูงสุดจากองค์การความร่วมมือ โดยการที่บริษัทร่วมกับบริษัทอื่นๆ จะเป็นการสร้างโอกาส และผลประโยชน์ทางการตลาด สร้างทักษะ เพื่อนำไปใช้กับทรัพยากรบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้ควรพิจารณาความร่วมมือว่า ต้องการทักษะอะไร อย่างไร

4) ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรแล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของตน เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยของการจัดการความรู้

ระบบย่อยทั้ง 6 อย่าง จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักที่จะนำทางความรู้ไปอย่างเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้อง เพื่อนำทางความรู้ อธิบายได้ดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการต่างๆ เริ่มตั้งแต่การสร้างนวัตกรรมไปจนถึงการวิจัย อันก่อให้เกิดความรู้ที่สลับซับซ้อน ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยระยะเวลา ความวิริยะอุตสาหะ ก่อให้เกิดความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ ที่ซับซ้อนขึ้นด้วย

(3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือการเก็บรักษาความรู้ที่ถือเป็นสิ่งมีค่าขององค์กรจัดการเข้ารหัส (Coding) เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย ในทุกเวลาและสถานที่

(4) การวิเคราะห์และการจัดเก็บข้อมูล (Analysis & Data Mining) เป็นการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล ให้เกิดเป็นความรู้คลัง จัดหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาความหมายของข้อมูล

(5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ทั้งผ่านทางตัวบุคคล หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

(6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องที่ตรง (Application & Validation) คือ การนำข้อมูลมาให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และประเมินข้อมูลให้ถูกต้องเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในองค์กรต่อไป

Marquardt (Marquardt, 1996:150-155) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างสำนึกให้สมาชิกในการตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ ส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากความรู้ร่วมกัน มีความรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ให้คนในองค์กร เช่น การให้รางวัลงานวิจัย หรือ จัดเวลาว่างเพื่อให้สมาชิกองค์กรสร้างการเรียนรู้ เป็นต้น

2. ส่งเสริมการรวบรวมความรู้ภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลความรู้มาใช้เปรียบเทียบ อาจอยู่ในรูปการเข้าร่วมประชุมสัมมนากับองค์กรอื่น หรือเป็นการให้ความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะของสมาชิกองค์กร บางองค์กรอาจสร้างเครื่องมือเพื่อวัดการดำเนินงาน เปรียบเทียบความสำเร็จกับองค์กรอื่นที่ได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความรู้ในองค์กร

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดแรลลี่ให้สมาชิกเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ทบทวนการเปลี่ยนแปลงภาวะการแข่งขัน ทบทวนกระบวนการดำเนินการ ซึ่งอาจนำไปถึงการนำข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้า ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ เช่น การส่งเสริมให้มีการทดลองและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ การให้รางวัลกับผู้ที่พยายามคิดและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อองค์กรนำไปพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น บางองค์กร อนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานได้เต็มเวลา

6. การอบรมสมาชิกในองค์กรให้สามารถรวบรวมข้อมูลความรู้ สร้างความรู้ โดยพัฒนาความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดระบบข้อมูลความรู้ที่กระจัดกระจาย ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ ส่งเสริมแนวทางในการถ่ายทอดความรู้จากสมาชิกสู่สมาชิก การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้ความรู้ส่งต่อกัน เพื่อให้ไม่เกิดความสะดุดในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการเรียนรู้ขององค์กร แม้การจัดการข้อมูลความรู้เป็นเรื่องยุ่งยาก แต่เป็นเรื่องจำเป็นในการจัดทำหมวดหมู่ ทำการเข้ารหัส (Coding) จัดโครงสร้างฐานข้อมูลเพื่อง่ายต่อการเข้าถึง ให้สมาชิกในทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ โดยการใช้บทลงโทษ ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ จะต้องประสานงานกับทุกหน่วยงานในการสร้างและรวบรวมความรู้ ส่วนเรื่องของการถ่ายโอนความรู้ ต้องให้สมาชิกตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของทุกคน ต้องกำหนดระยะเวลาในการรวบรวม องค์ความรู้ เช่น ทุกเดือน ทุกสัปดาห์

10. การถ่ายโอนความรู้ในห้องเรียน ไปสู่การปฏิบัติงาน ต้องมีการวางแผนการถ่ายโอนระหว่างผู้บริการ ผู้เข้าอบรม ผู้ฝึกอบรม ให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

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

องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบ 2 อย่าง ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ รายละเอียดดังนี้

(1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และ

ทั่วโลก โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การผลิต การประสานงาน และการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรสนับสนุนระบบการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์การ ทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ สามารถจัดการกับความต้องการด้านการสื่อสารข้อมูลและความรู้ที่มีความซับซ้อนได้ โดยใช้เครื่องมือ เช่น Navigation Tools รวมทั้งจัดหาซอฟต์แวร์อื่นๆ เพื่อสนับสนุน เช่น Web Browser และ Electronic mail

ขั้นตอนที่ 2 : สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์การ โดยองค์การต้องสร้างและทำให้รูปแบบข้อมูลให้มีโครงสร้าง ค้นหาได้โดย คีย์เวิร์ด เรียงลำดับข้อมูลตามพจนานุกรม แบ่งแยกเป็นหมวดหมู่และการใส่ข้อมูลลงในฐานข้อมูลต้องใช้แม่แบบในการป้อนข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลก่อน

ขั้นตอนที่ 3 : นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลที่ใช้ทั้งหมด มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร ให้เป็นไปแบบอัตโนมัติ

ขั้นตอนที่ 4 : พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติการและประสมประสาน (Integrated Performance-Support Systems) และแอปพลิเคชัน สำหรับการค้นหาความรู้ และทำ Data mining ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องจัดตั้งศูนย์สำหรับผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้ รวมไปถึงการฝึกอบรมพนักงาน ให้คำปรึกษาพนักงาน เพื่อให้พนักงานเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์การ ออกไปปฏิบัติงานยังหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้ เทคโนโลยี สามารถเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ให้กับองค์การได้ เนื่องจาก

- ทุกส่วนงานสามารถเรียกดูข้อมูลได้พร้อมๆ กัน
- พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ
- องค์การได้รับประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ
- ทุกคนมีโอกาสตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนได้
- พนักงานที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ สามารถรับและส่งข้อมูลข่าวสารได้ไม่ว่าอยู่ที่ใด
- องค์การสามารถปรับแผนงานต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์

(2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based Multimedia) มาใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงานในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการสื่อสาร การถ่ายโอนความรู้ ให้รวดเร็ว และไร้ข้อจำกัด การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างเท่าเทียม และง่ายดาย Marquardt (Marquardt, 1996:150-155) ได้เสนอและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ ให้คนส่วนใหญ่ได้ใช้ข้อมูล จากองค์การ ไปสู่บ้าน หรือโรงเรียน
2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและสื่อที่หลากหลาย เช่น คอมพิวเตอร์ วัสดุทัศน และการเรียนทางไกล
3. การสร้างหรือขยายการสอน หรือการฝึกอบรม ให้กับกลุ่มที่อยู่ห่างไกล โดยข้อมูลสารสนเทศที่มีมาตรฐานเดียวกัน
4. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและภายนอกองค์การ ควรมีคุณภาพระดับสูง กระบวนการในการส่งผ่านและถ่ายโอนความรู้ จึงควรออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค เพื่อได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน และต่อการเรียนรู้ในองค์การ
5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และลดเวลาในการตัดสินใจ เกิดประโยชน์ต่อองค์การ
6. การติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี การพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี ต้องออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับสมาชิกในองค์การ ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายเกี่ยวกับระบบต่างๆ เช่น การติดตั้งระบบออนไลน์ทั้งหลาย การจัดเก็บเอกสารออนไลน์ การประเมินโดยคอมพิวเตอร์
7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ แบบทันเวลา เพื่อช่วยลดเวลา และต้นทุนในการผลิต เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและองค์การ ในเรื่องนี้ ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง ร่วมกับการฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติจริง
8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีภายในองค์การ ในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ระบบเปิด เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็นและการเรียนรู้เป็นทีม
9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะกับสมาชิกในองค์การที่มีอายุมากอาจตื่นกลัว และไม่ให้ความสำคัญ
10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยี ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นให้พนักงาน/

สมาชิก มีบทบาทในการเป็นผู้แสวงหาความรู้โดยใช้ระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร

1.3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของของ Peter M. Senge ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสิ่งใหม่ๆ อันส่งผลให้บุคลากรมีความคิดอย่างมีแบบแผน คิดอย่างเป็นระบบ ซึ่ง Peter M. Senge ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง หากทุกคนในองค์กรสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหา ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน มีการคิดอย่างมีระบบ แบบแผน ย่อมจะส่งผลให้องค์กรเกิดเครือข่ายความรู้ ซึ่งตามแนวคิดนี้ จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงประกอบด้วย

1. บุคคลภายในองค์กรมีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. บุคคลในองค์กรมีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. บุคคลในองค์กรมีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

และ ตามแนวคิดของ Marquardt ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรที่มีสภาพแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะคือ เป็นองค์กรที่สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยสร้างบรรยากาศ และสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อันเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ได้โดยง่าย นอกจากนี้ องค์กรยังต้องมีการจัดการด้านโครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเข้าใจสู่จุดมุ่งหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดกลยุทธ์เพื่อ

นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ให้อยู่คู่องค์กร เปิดโอกาสและอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้เรียนรู้ และเข้าถึงการเรียนรู้ นำความรู้หรือองค์ความรู้มาจัดระบบ เพื่อจัดเก็บ และนำไปใช้ได้ โดยใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกในองค์กรสามารถนำความรู้หรือองค์ความรู้ไปใช้ได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่

โดย Marquardt และ Reynolds (Marquardt & Reynolds A.1994 อ้างถึงในนิลกุล คำหอมกุล, 2546:28-30) ยังได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์กรต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 11 ประการ คือ

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ ลักษณะงาน (Job description) ที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) แทน ลักษณะงาน (Job description) โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุมที่มากเกินไป และมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานและที่สำคัญขององค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงการจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามสาย (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง คุรุฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล สร้างนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3) มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของ

ตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5) มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ Research and Development : R.D หรือ Copy and Development : C.D ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6) มีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรมโดยการเล่นเพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถึงหลักกว่าจะพัฒนาคุณภาพที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กร ในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10) มีการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) ภารกิจที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และการสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กร ที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้ องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

2. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเห็นและการวัดความคิดเห็น

2.1 ความหมายของความคิดเห็น

พจนานุกรมทางการศึกษาของ Good (1973 : 339) ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า ความนึกคิด ความรู้สึกประทับใจ ความเชื่อ การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นถูกต้องหรือไม่

พจนานุกรม Webster's New World Dictionary New York (1976 : 1254) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการประเมินค่า การแสดงความรู้สึก หรือการคาดการณ์ในเรื่องคุณภาพหรือคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคล และการที่จะยอมรับความคิดเห็นนั้นๆ ต้องมีการพิจารณาหรือถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปของความแตกต่างในเรื่องทัศนคติและความเชื่อมั่นนั้นก่อน

ปทานุกรมสังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2532: 246) ได้บัญญัติคำว่าความคิดเห็นซึ่งตรงกับคำว่า Opinion ในภาษาอังกฤษไว้ว่าหมายถึง

1. ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม

2. ทศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

3. คำแถลงที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำมาขอปรึกษา คำว่าความคิดเห็นมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าเจตคติซึ่งมีคำอธิบายไว้ว่าแนวโน้มที่บุคคลได้รับมาหรือเรียนรู้มาและกลายเป็นแบบอย่างในการแสดงปฏิกิริยาสันับสนุนหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อบางสิ่งบางอย่างหรือต่อบุคคลบางคน

Kolasa.(1969: 626) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวหรือเป็นการตอบสนองของสิ่งเร้าที่ถูกจำกัดและเป็นสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลมาจากความโน้มเอียง

Morgan. And King (Morgan and King, 1971 อ้างถึงในกนกพร เอกคณาภิขมี , 2550, หน้า 38) กล่าวว่าความคิดเห็นคือ การยอมรับ (Statement) ที่เกิดขึ้น โดยทัศนคติ ซึ่งทัศนคติในแนวคิดของ Good (Good 1973 : 339) หมายถึง ความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจเป็นการเข้าหาหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่าง ของบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นว่าเป็นความเชื่อ ความคิดเห็นหรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

Hilgard.(1962 : 813) กล่าวว่าความคิดเห็น (Opinion) คือการพิจารณาตัดสินใจ หรือความเชื่อที่จะนำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลผลในพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Thomas (1959 : 233) ให้ความหมายความคิดเห็นว่าเป็นการยอมรับในคำพูดหรือความเชื่อที่นำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลผลในทางพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

Hurlock (Hurlock, 1995 อ้างถึงในประสารทฐิมนตรี, 2545, หน้า 11) ได้ให้คำนิยามว่าความคิดเห็นเห็นการแสดงออกด้านความรู้สึกสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่ได้อยู่บนความแน่นอนหรือความจริงแต่ขึ้นอยู่กับจิตใจบุคคลจะแสดงออกโดยมีข้ออ้างหรือการแสดงเหตุผลสนับสนุนหรือปกป้องความคิดเห็นนั้นความคิดเห็นบางอย่างเป็นผลของการแปลความหมายของข้อเท็จจริงขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละคนเช่นพื้นความรู้ประสบการณ์ในการทำงานสภาพแวดล้อมและมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญการแสดงความคิดเห็นอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่น ๆ ก็ได้

สุโทเจริญสุข (2525, หน้า 58) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นสภาพความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคลอันเป็นผลให้บุคคลมีความคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ชอบไม่ชอบหรือเฉยๆ

จิรายุทรัพย์สิน (2540, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของคำว่าความคิดเห็นไว้ว่าความคิดเห็นหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นได้สามารถที่จะรับรู้ ตลอดจนสามารถที่จะประเมินค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่งการลงความเห็นอาจจะเป็นไปในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้อันเนื่องมาจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมการติดต่อกับภายนอกการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มต่างๆและการพบปะสังสรรค์ประจำวัน

เสกสรร วัฒนพงษ์ (2542, หน้า 8) สรุปได้ว่าความคิดเห็นหมายถึงการแสดงออกถึงความเชื่อทัศนคติการวินิจฉัยการพิจารณาหรือการประเมินผลอย่างมีรูปแบบโดยได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติและข้อเท็จจริงความรู้ที่มีอยู่ของผู้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ การแสดงความคิดเห็นอาจจะแสดงออกโดยการพูดหรือการเขียนก็ได้

สุชา เกษไทรกุล (2524 : 25) กล่าวว่า ความคิดเห็นคือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง แต่จะเป็นความรู้สึกที่ไม่ลึกซึ้งเหมือนกับทัศนคติ โดยที่คนเราจะมีความคิดแตกต่างกันไป และหรือความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

เจียมจิต วงศ์เสงี่ยม (2531 : 38) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่จะแสดงออกต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

อมราวดี แสงรัตน (2528 : 77) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับค่านิยม เจตคติ ซึ่งมีผลมาจากคุณสมบัติประจำตัวของบุคคล

นพพร นพรัตน์ (2551 : 13) สรุปว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงนี้เองที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude Structure) ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็นและมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้น คือ ความโน้มเอียงในการแสดงออกของบุคคลต่อบุคคลอื่น สถานที่ สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะนำไปในทางบวกหรือทางลบ

กนกพร เอกคณาภิรมย์ (2550 : 42) สรุปว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงทางด้านความรู้สึกนึกคิด การตัดสินใจ และความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์หนึ่ง ด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ อารมณ์ และสภาพแวดล้อม เป็นส่วนช่วยในการ

แสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคล อาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

ชนกสุดา เพ็ชรไทย (2551 : 27) สรุปได้ว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึกการยอมรับหรือไม่ยอมรับการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นที่แต่ละบุคคลแสดงออกมาโดยสามารถแสดงออกทางการพูดการเขียนและการนึกคิดทั้งนี้ความคิดเห็นยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

พระมหาเอกมรฐิตปญฺโญ (กงตางาม) (2553 : 14) สรุปว่า ความคิดเห็นหมายถึงการแสดงออกทางด้านความรู้สึกนึกคิดความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการพูดหรือเขียนภายใต้พื้นฐานของความรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจซึ่งความคิดเห็นนั้นอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยเฉยๆ หรือไม่เห็นด้วยก็ได้

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นหมายถึงความเชื่อความคิดที่บุคคลได้แสดงออกทางต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยที่การแสดงออกนั้นอาจจะไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความจริงหรือความรู้แต่มีพื้นฐานมาจากภูมิหลังของแต่ละบุคคล ตามประสบการณ์ สภาพแวดล้อมทางสังคมความรู้และประเด็นแวดล้อมอื่นๆ โดยไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวและความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ของบุคคลต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความคิดเห็น

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นในที่นี้ขอนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็น

Foster (1992) ได้สรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นว่ามีมูลเหตุหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น 2 ประการคือ

- ประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งของบุคคลหมุ่คณะเรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์ความคิดเห็นเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้ยิน ได้พบเห็นความคุ้นเคยอาจเป็นประสบการณ์ตรงหรืออ่านจากหนังสือ โดยไม่ได้พบเห็นจริงเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

- ระบบค่านิยมและการตัดสินใจค่านิยมอันเนื่องมาจากกลุ่มชนซึ่งแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจค่านิยมที่เหมือนกันคนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งต่างๆ แตกต่างกัน

Oskamp (Oskamp, 1977 : 119-133) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็นมีดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (gene and physiological factors) เป็นปัจจัยตัวแรกที่ไม่ค่อยจะพูดถึงมากนักโดยมีการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคลซึ่งจะมีผลต่อการศึกษาเจตคติหรือความคิดเห็นของบุคคลนั้นๆ ได้ปัจจัยทางร่างกายเช่นอายุความเจ็บป่วยและผลกระทบจากการใช้ยาเสพติดจะมีผลต่อความคิดเห็นและเจตคติของบุคคลยกตัวอย่างเช่นคนที่มีความคิดอนุรักษ์นิยมมักจะเป็นคนที่มีอายุมากเป็นต้น

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (direct personal experience) คือบุคคลได้รับความรู้สึกและความคิดต่างๆจากประสบการณ์โดยตรงเป็นการกระทำหรือได้พบเห็นต่อสิ่งต่างๆ โดยตนเองทำให้เกิดเจตคติหรือความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับเช่นเด็กทารกที่แม่ได้ป้อนน้ำส้มคั้นให้ทานเขาจะมีความรู้สึกชอบเนื่องจากน้ำส้มหวานเย็นหอมชื่นใจทำให้เขามีความสุขต่อน้ำส้มที่ได้รับประทานเป็นครั้งแรกเป็นประสบการณ์โดยตรงที่เขาได้รับ

3. อิทธิพลจากครอบครัว (parental influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลเมื่อเป็นเด็กจะได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัวทั้งนี้เมื่อตอนเด็กเล็กจะได้รับการอบรมสั่งสอนทั้งในด้านความคิดการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายการให้รางวัลและการลงโทษซึ่งเด็กจะได้รับจากครอบครัวและจากประสบการณ์ที่ได้รับมา

4. เจตคติและความคิดเห็นของกลุ่ม (group determinants of attitude) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นหรือเจตคติของแต่ละบุคคลเนื่องจากบุคคลจะต้องมีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มดังนั้นความคิดเห็นและเจตคติต่างๆจะได้รับการถ่ายทอดและมีแรงกดดันจากกลุ่มไม่ว่าจะเป็นเพื่อนในโรงเรียนกลุ่มอ้างอิงต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความคล้อยตามเป็นไปตามกลุ่มได้

5. สื่อมวลชน (mass media) เป็นสื่อต่างๆ ที่บุคคลได้รับสื่อต่างๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ภาพยนตร์วิทยุโทรทัศน์จะมีผลทำให้บุคคลมีความคิดเห็นมีความรู้สึกต่างๆ เป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสื่อ

โสภานิชสมัย (2543, หน้า 14) ได้สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นไว้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่

1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกายคือเพศความครบถ้วนสมบูรณ์ของอวัยวะต่างๆคุณภาพของสมอง

1.2 ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและการศึกษาทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้นและคนที่มีความรู้มากมักจะมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อค่านิยมและเจตคติของบุคคลต่อเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจจะได้จากการเรียนรู้จากกลุ่มบุคคลในสังคมหรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็น

2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมได้แก่

2.1 สื่อมวลชนได้แก่วิทยุโทรทัศน์หนังสือพิมพ์ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคลเป็นการได้รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใดก็ต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้นซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

2.3 ข้อเท็จจริงในเรื่องหรือสิ่งต่างๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงที่แต่ละบุคคลได้รับแตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ประเภทของความคิดเห็น

Remmer (Remmer, 1954 อ้างถึงใน ชันยชนก ภัทรวิจิตรสิน, 2551 หน้า 7) จำแนกความคิดเห็นเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ซึ่งทางบวกได้แก่ความรักความหลงและทางลบได้แก่ความรังเกียจโดยความคิดเห็นนี้รุนแรงและเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive contents) การมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมีพื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจสิ่งนั้นเช่นความรู้ความเข้าใจในทางที่ดีได้แก่ชอบยอมรับเห็นด้วยความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดีได้แก่ไม่ชอบรังเกียจไม่เห็นด้วย เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้คนเราเกิดความคิดเห็น เริ่มจาก

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ การศึกษา ความสมบูรณ์ของสภาพร่างกาย อายุ วัย ประสบการณ์

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ แนวคิด การกระทำ พฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลที่อยู่รอบข้าง หรือสังคมที่ตัวบุคคลอาศัย

3. ปัจจัยด้านการสื่อสารทุกด้านที่ตัวบุคคลได้รับ ทั้งจากสื่อโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดข้อมูลข่าวสารซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคคลๆ หนึ่ง

ทั้งนี้ ความคิดเห็นจะออกมาอย่างไร ขึ้นอยู่กับว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความเข้าใจ ของตัวบุคคลได้มากกว่ากัน

2.3 การวัดความคิดเห็น

ในเรื่องของการวัดความคิดเห็นนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. **Morgan and King** (Morgan and King, 1971 : 516) เสนอแนะว่า “การที่จะให้ใครก็ตามออกความคิดเห็นควรถามต่อหน้า(Face to Face)” ถ้าจะใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นจะต้องระบุให้ผู้ตอบตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งแบ่งความคิดเห็นเป็นระดับได้แก่ 1) เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2) เห็นด้วย 3) ไม่แน่ใจ 4) ไม่เห็นด้วยและ 5) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. **John Best** (John Best, 1997 : 77) ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอกถึงความคิดเห็นก็คือ การแสดงให้เห็นถึงร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะได้ทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้น

3. **Shaw and Wright** (Shaw and Wright, 1976 อ้างถึงในสิริรัตน์ เหลืองโสมนภา, 2552 : 24-25) มีแนวคิดว่า ความคิดเห็นเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล การวัดจึงวัดจากแรงจูงใจ การรับรู้ แต่มีข้อแตกต่างของประสบการณ์และปัจจัยอื่นๆ จึงมีวิธีวัดความคิดเห็น ดังนี้

3.1 การฉายภาพเป็นการวัดโดยการสร้างจากจินตนาการจากภาพ โดยภาพจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงความคิดเห็นออกมา และสามารถพิจารณาได้ว่า บุคคลมีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกอย่างไรต่อภาพที่เห็น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมาเป็นสำคัญ

3.2 การสัมภาษณ์เป็นการซักถามบุคคล ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ขยายครอบคลุมทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

3.3 การส่งแบบสอบถามเป็นวิธีวัดความคิดเห็นที่สิ้นเปลืองเวลาและเงินทุนน้อยกว่าวิธีอื่นๆ

3.4 การให้เล่าความรู้สึกเป็นการวัดโดยให้บุคคลเล่าความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งผู้เล่าจะบรรยายความรู้สึกนึกคิด ตามประสบการณ์และความสามารถออกมา

4. **นีออนกลินรัตัน** (นีออน กลินรัตัน : 2525, อ้างถึงในพระมหาเอกมรฐิตปญโญ (คงตางม) 2553 : 14-16) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นและทัศนคติมีความหมายและลักษณะต่างๆ ใกล้เคียงกันมากดังนั้นการวัดความคิดเห็นจึงใช้วิธีการวัดทางทัศนคติได้ด้วยแต่เนื่องจากทัศนคติเป็นพฤติกรรมภายในและไม่สามารถทราบได้เลยว่าบุคคลมีทัศนคติอย่างไร ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการอนุมานจากพฤติกรรมภายนอกที่บุคคลแสดงออกและมีวิธีการวัดหลายๆ อย่างด้วยกัน ดังนี้

4.1 การรายงานตนเอง เป็นการวัดทัศนคติโดยวิธีการให้ผู้ถูกวัดรายงานตนเองถึงความรู้สึกหรือทำที่ต่อสิ่งนั้นๆ อาจเป็นไปในรูปทางบวกหรือทางลบ ไม่ได้แยกวัดองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านคือด้านความคิดความรู้สึกหรือด้านพฤติกรรมแต่จะวัดเพียงดี-ไม่ดีสนับสนุน-คัดค้านเห็น

ด้วย-ไม่เห็นด้วยมาตราวัดทัศนคติแบบนี้แบ่งออกได้หลายประเภทเช่นมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert-Type Scales) ได้สร้างมาตราวัดทัศนคติโดยพัฒนามาจากของ Thurstone มีข้อความทั้งบวกและทางลบปะทะกันส่งไปให้ผู้ตอบตัดสินใจว่าข้อความใดตรงกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุดซึ่งมี 5 ระดับคือเห็นด้วยอย่างยิ่งเห็นด้วยไม่มีความเห็นไม่เห็นด้วยไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งแต่จากการใช้มาตราวัดแบบนี้มักจะพบว่าผู้ตอบที่ช่องไม่มีความเห็นเป็นส่วนมากจึงมีการใช้คำว่าเห็นด้วยเพียงเล็กน้อยและไม่เห็นด้วยเพียงเล็กน้อยแทนคำว่าเฉยๆ เพื่อให้สามารถวัดความเห็นของผู้ตอบได้

4.2 การสังเกตพฤติกรรมกรรมการสังเกตพฤติกรรมภายนอกของบุคคลเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ทราบถึงทัศนคติของบุคคลได้ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายเพิ่มเติมและนอกจากนั้นอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ต่อไปนี้เพื่อวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นได้แก่

1) การใช้วิธีการกึ่งสะท้อนภาพเช่นการใช้ผู้ถูกศึกษาบรรยายภาพที่มองเห็นไม่ชัดเจนหรือใช้เติมคำหรือข้อความหรือให้พูดคำใดคำหนึ่งทีนี้ก็ขึ้นได้ทันทีหลังจากที่เสนอคำที่ต้องการวัด

2) ผลการทำแบบทดสอบแบบปรนัยคือการเลือกคำตอบจากแบบทดสอบแบบปรนัยในตัวเลือกที่ไม่ถูกต้องและแสดงถึงความลำเอียงในเรื่องนั้น โดยจะต้องมีคำตอบที่ถูกต้องไว้ด้วย

3) การวัดจากปฏิกิริยาของร่างกายเนื่องจากว่าขณะที่ร่างกายเกิดอารมณ์จะมีปฏิกิริยาของร่างกายที่สามารถวัดได้เช่นการใช้เครื่องวัดการตอบสนองของผิวหนังการวัดจากอัตราการเต้นของหัวใจ การบีบตัวของหลอดเลือด การหดและการขยายตัวของม่านตาสีเหล่านี้จะทำให้รู้ถึงความเข้มข้นของทัศนคติแต่ไม่สามารถบอกทิศทางว่าเป็นไปในทางลบหรือทางบวก

4) การวัดด้วยการแสดงออกทางใบหน้าแบบนี้แบ่งเกณฑ์การวัดออกเป็นอาการของปากกล่าวคือถ้าริมฝีปากโค้งขึ้นก็แสดงว่ามีความเห็นด้วยถ้าริมฝีปากอยู่ในระดับแนวราบหรือปกติแสดงว่าไม่แสดงความคิดเห็นหรือไม่แน่ใจแต่ถ้าริมฝีปากโค้งลงล่างแสดงให้เห็นว่าไม่เห็นด้วย

ดังนั้น ในส่วนของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำวิธีการวัดความคิดเห็นโดยการส่งแบบสอบถาม ที่สร้างตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) มาใช้เป็นเครื่องวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 เพราะเป็นวิธีที่ง่ายประหยัดเวลา และนิยมใช้อย่างแพร่หลาย

3. การดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

3.1 ประวัติและความเป็นมาของธนาคารออมสิน

“แบงก์สี่ฟอเทีย” ต้นแบบการออม

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จัก การประหยัด การเก็บออมมีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สิน เงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทานนามแบงก์ว่า “สี่ฟอเทีย” ในปีพ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดีว่าควรใช้กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม

กำเนิดธนาคารออมสิน

ยุคที่ 1 คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ

พ.ศ. 2456 – 2471

เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์เกื้อกูลแผ่ไปถึงราษฎร โดยทั่วกันพระองค์ จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้นในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

เติบโตอย่างรวดเร็ว

ยุคที่ 2 กองคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลขกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม

พ.ศ. 2472 - 2489

ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลขกิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับของประชาชนอย่างกว้างขวางซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมากจึงเรียกได้ว่าเป็น “ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย”

รากฐานความมั่นคง

ยุคที่ 3 ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2490 – ปัจจุบัน

ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศจึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคลดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน

พ.ศ. 2489” มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบการออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยน เป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

โฉมใหม่สู่ความทันสมัยครบวงจร

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัต ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชีโดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจร ยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัยปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขาทั่วประเทศ มากกว่า 900 สาขา

3.2 นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ธนาคารออมสินได้นำหลักการเกี่ยวกับการวางองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ตั้งแต่ปี 2541 โดยคุณไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม ผู้อำนวยการธนาคารออมสินในขณะนั้น ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ เข้ามาเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากร และองค์การ ซึ่งได้ใช้เป็นหนึ่งในนโยบายด้านบุคลากร โดยธนาคารฯ ได้ดำเนินตามนโยบายตามแนวคิด กำหนดเป็นแผนพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2542-2546 โดยในปี 2542 ธนาคารฯ ได้ยกระดับหน่วยงานจัดฝึกอบรมของธนาคาร ตั้งเป็นสำนักพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Organization Department) ซึ่งใช้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาการเรียนรู้ รวบรวมข้อมูล สนับสนุนและดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทุกหน่วยงาน ได้มีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีนโยบายให้หน่วยงาน ระดับธนาคารออมสินภาค จัดมุมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Corner) บนสำนักงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ร่วมกันเรียนรู้ พัฒนาตนเอง

ปี 2547 สำนักพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Organization Department) ได้เปลี่ยนรูปแบบ เป็นการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันขึ้นมาแทน ทั้งนี้ธนาคารได้มุ่งเน้นการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษา เพิ่มพูนความรู้และมุมมองใหม่ ด้วยการให้ทุนการศึกษาดูงานต่างประเทศ มุ่งสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน (Result Oriented Culture) โดยวางรากฐานสำคัญหลายประการ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ปี 2548 ธนาคารมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (GSB New Look) เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสารสนเทศ

แบบก้าวกระโดด โครงการมอบทุนการศึกษาคุณานทั้งในประเทศและต่างประเทศระดับปริญญาโท โครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตร GSB Management leadership Program ณ Marshall School of Business, Southern California University ประเทศสหรัฐอเมริกา และความร่วมมือในการอบรมเพิ่มทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้กับผู้บริหารและพนักงาน กับ สถาบันภาษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันภาษา Wall Street นอกจากนี้ ยังนำผลการปฏิบัติงาน PMS: Performance Management System มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีกำหนด KPIs ของพนักงานรายบุคคล

ปี 2549 นอกจากการต่อยอดแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย PMS ธนาคารได้มีการนำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูป (Content Ready) และการเรียนรู้ในรูปแบบ E-Learning Courseware มาใช้ควบคู่กับการจัดส่งผู้บริหารและพนักงานไปฝึกอบรมสัมมนา คุณานทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ พร้อมทั้งขยายขอบเขตการให้ทุนการศึกษา ต่อจนถึงระดับปริญญาเอก

ปี 2550 ยังคงส่งเสริมการศึกษา คุณานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยระบบ E-Learning จัดให้มีห้อง Sound Lab ห้อง Multimedia Lab และห้องศูนย์การเรียนรู้ โครงการ Train the Trainer สำหรับผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพในการสอนงาน ดำเนินโครงการรางวัลจริยธรรมและจรรยาบรรณดีเด่น เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อให้รางวัลบุคคลเพื่อเป็นต้นแบบที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน และต่อสังคม

ปี 2552 ธนาคารได้กำหนดนโยบายในด้านการพัฒนาทักษะและความรู้โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์หรือ E-learning และโครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ภายใต้อุตสาหกรรมโลกาภิวัตน์

ปี 2553 ธนาคารยังคงส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะด้วยตนเอง โดย E-learning และโครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยเพิ่มเติม การประกวด GSB Idea การจัดทำแผนสี่บทคัดย่อและพัฒนาผู้สี่บทคัดย่อตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป

ในแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2553-2557 ของธนาคารออมสิน ซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ในอันที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคารและเป็นทิศทางเดียวกันกับแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน (พ.ศ. 2553 – 2557) โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วยความเป็นมาของวิวัฒนาการ และการขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินสารสนเทศทรัพยากรบุคคลเพื่อการบริหาร

จัดการยุทธศาสตร์ธนาคารออมสินยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลแผนที่ยุทธศาสตร์ธนาคาร
เชื่อม โยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลแผนการบริหารอัตรากำลังและการบริหาร
อัตรากำลังรองรับการขยายธุรกิจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2553 –
2557) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลได้วิเคราะห์และวินิจฉัย
ปัจจัยที่มีอิทธิพลได้แก่นโยบายของผู้ธนาคารออมสิน (3 P :People, Process, Product)
แผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสินปี 2553 – 2557 การประเมินผลด้านทรัพยากรบุคคลและข้อสังเกต
จากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2552 วิเคราะห์
SWOT ด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารการเป็น Strategic Partner กับหน่วยงานส่วนกลางและภาค
(HR Network) เป็นต้นการประชุมระดมความคิดระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลฝ่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลและฝ่ายพัฒนาองค์การการสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการรวบรวมข้อมูล
ตลอดจนข้อสังเกตและเสนอแนะจากฝ่ายกลยุทธ์องค์การจึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากร
บุคคล (พ.ศ. 2553 – 2557) มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากร
บุคคล (Strategic Human Resource Management) ไว้ 5 ข้อ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนางาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างองค์การและการพัฒนา

กระบวนการธุรกิจ

โดยยุทธศาสตร์ข้อที่ 3 ได้ระบุถึงการพัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีกิจกรรม
คือ

- นำระบบการบริหารจัดการความรู้มาใช้ในธนาคาร
- จัดกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
- สนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างผู้รู้ (GURU) ในทุกสาขาอาชีพของธนาคารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้มีกิจกรรม คือ

- สร้างผู้รู้ในสายธุรกิจหลัก
- สร้างผู้รู้ในสายสนับสนุน

- จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Knowledge Management Channel) ผู้การเป็นองค์การการเรียนรู้ มีกิจกรรม คือ
 - สร้างช่องทางการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ (KnowledgeSharing)
 - สร้างระบบการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นระบบเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของพนักงาน

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ธนาคารออมสิน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมหลายอย่าง เช่น การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับ การออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานเพื่อรองรับการเรียนรู้ภายในองค์กรผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร (E-Learning) จัดทำระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System:KMS) เพื่อเป็นช่องทางการแลกเปลี่ยน สืบค้น ถ่ายทอดและสะสมองค์ความรู้ โดยพัฒนาระบบมาตั้งแต่ปี 2552 ดังที่กล่าวมาข้างต้น

ในส่วน of ธนาคารออมสินภาค 10 นั้น ได้ดำเนินนโยบายของธนาคารออมสินเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมสนับสนุนนโยบายดังกล่าว ดังนี้

ในปี 2542 ธนาคารออมสินภาค 10 ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดจัดมุมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในสำนักงาน

ในปี 2548 ธนาคารออมสินภาค 10 ได้มีนโยบาย ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และเสริมทักษะทางภาษาและทักษะคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน โดยจัดหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้องให้พนักงานในสังกัดศึกษาภายหลังเวลาเลิกงาน

ในปี 2549 ธนาคารออมสินภาค 10 เริ่มนโยบายออมสินสวัสดิ เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสังกัด ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ข่าวสารระหว่างกัน โดยกำหนดเวลา 15 นาทีก่อนปฏิบัติงานตอนเช้า และ 15 นาทีก่อนเลิกงานตอนเย็น

ภายหลังจากการกำหนดนโยบายพัฒนาทักษะและความรู้ ในปี 2552 โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์หรือ E-learning และโครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ธนาคารออมสินภาค 10 ตอบรรณนโยบาย โดยกำหนดให้พนักงานในสังกัด เข้าเรียนหลักสูตรเสริมทักษะทางสื่อข้างต้น ประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านการประชุมไตรมาส อิเล็กทรอนิกส์เมลล์ (E-Mail) เพื่อสร้างการรับรู้และตื่นตัวต่อการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลให้ในปี 2554 ธนาคารได้กำหนดนโยบายให้ธนาคารออมสินภาค 10

นำเอาเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร กำหนดเป็นข้อตกลงประเมินผลการทำงาน โดยกำหนดวัดจำนวนร้อยละของพนักงานที่เข้าเรียนรู้ข่าวสารผ่าน ระบบ E-learning และร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม โครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดและในปี 2555 ข้อตกลงการประเมินผลการทำงาน ได้กำหนดวัดจำนวนร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม โครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยทั้งสองปี มีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่า ร้อยละ 50 ของพนักงานทั้งหมด

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิลบล คำหอมกุล (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 320 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และทดสอบ ค่าที (t-test) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน พบว่า

1.1 ธนาคารออมสินมีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้

1.2 ธนาคารออมสินมีสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่มากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญญา ทับธานี (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน โดยเก็บรวบรวม ข้อมูลจากผู้จัดการธนาคารออมสินในประเทศไทย จำนวน 250 คน และใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test, F-test (ANOVA และ MONOVA) การ วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความ ถดถอยอย่างง่าย

ผลการศึกษา พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมี คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการให้อำนาจและความสามารถแก่บุคคล ด้านการบริหารความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี มี ความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านคุณภาพ และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการ ตอบสนองลูกค้า ด้านประสิทธิภาพ และด้านนวัตกรรม

ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านประสิทธิภาพแตกต่างกัน ($p < 0.05$)

ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีจังหวัดที่สาขาสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการบริหารความรู้ ด้านการใช้ เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านตอบสนองลูกค้า

โดยสรุป คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน

วิภา จินดา (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 2) ศึกษาระดับความ คิดเห็นของพนักงานว่าบริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้าน องค์กรประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของ

พนักงานว่าบริษัท แพรกแอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีลักษณะขององค์การที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 206 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้เครื่องมือและสูตรทางสถิติในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ, Mean, Standard Deviation, t-test, f-test, LSD เป็นต้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีคุณลักษณะขององค์การที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีลักษณะขององค์การที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มาก อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน, การศึกษาต่างกัน, ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน รายได้ต่างกัน ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่ต่างกัน

ลาวัลย์ นัตรุ่งชีวัน (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในอาคารสำนักงานใหญ่การประปานครหลวง 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้คือ พนักงานการประปานครหลวงที่ปฏิบัติงานในอาคารสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา จำนวน 646 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิ จำนวน 247 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าสถิติ ที และค่าสถิติ เอฟ

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานของการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ลักษณะส่วนบุคคลของ

พนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษา และด้านหน่วยงานที่สังกัดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วันเพ็ญ บุญมาศ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ทักษะคิของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะคิของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) เปรียบเทียบทักษะคิของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานสังกัดกลุ่มปฏิบัติการธนาคารในประเทศ จำนวน 340 คน โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบชั้นภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ-t-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีทักษะคิต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยสูงที่สุดอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และน้อยที่สุดอยู่ในระดับเห็นด้วย คือ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และ 2) พนักงานที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทักษะคิต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันเฉพาะด้านระบบการคิดของคนในองค์กร โดยพนักงานเพศชายมีทักษะคิต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด สำหรับพนักงานที่มีอายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และฝ่ายงานที่แตกต่างกัน มีทักษะคิต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ กลัดเพ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) 2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษา พบว่า 1) พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สายงานปฏิบัติการ กลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยน องค์กรและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมาก ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่ บุคคล และการบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็น ด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานธนาคารร่วมมือกันเพื่อ สร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ ในทุกๆ ด้าน รวมถึงมีสื่อสารสนเทศต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ พนักงานต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถของตนเอง และช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูล จากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 คน และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็น ด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน ตามลำดับ ค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และด้านองค์กร

ด้านการเรียนรู้ พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ พนักงานมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจความสำคัญของการ เรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง บริษัทสนับสนุนให้ พนักงานมีการเรียนรู้ พนักงานได้รับการฝึกสอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง หน่วยงานต่างๆ มีการ ประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน พนักงานมีทักษะในการหาสาเหตุของปัญหา พนักงานมีทักษะ ในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ พนักงานปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่ว ทั้งบริษัท พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานต่างๆ มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และหน่วยงานต่างๆ มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน

ด้านองค์กร พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความ คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ค่านิยมของบริษัทสนับสนุนกับการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในทุกระดับ บริษัทส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งบริษัท ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ในทุกกระบวนการทำงาน บริษัทสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทมีระดับชั้นการบริหารที่เหมาะสม บริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่ทีมที่มีการเรียนรู้ และบริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้

ด้านบุคลากร พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ผู้จัดการและพนักงานแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้จัดการมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผู้จัดการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม บริษัทกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และบริษัทมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง ซัพพลายเออร์มีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับบริษัท และพันธมิตรทางธุรกิจมีการเรียนรู้ร่วมกับบริษัท

ด้านความรู้ พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทผลักดันให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ บริษัทเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายในบริษัท พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของบริษัท บริษัทมีกลยุทธ์ในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งบริษัท บริษัทมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้ บริษัทมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานเทียบกับคู่แข่ง ข้อมูลความรู้ในบริษัทถูกจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่พนักงานสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย และบริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายนอกบริษัท ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ บริษัทมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน

ด้านเทคโนโลยี พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ได้แก่ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ บริษัทใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ บริษัทมีระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ บริษัทมีแบบระบบสนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่

ตรงตามความต้องการ บริษัทมีระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ บริษัทปรับระบบในการเรียนรู้
ตามความต้องการของพนักงาน และบริษัทมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Dynamics) โดยมีรายละเอียดรูปแบบและวิธีการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานในสังกัด ธนาคารออมสินภาค 10 ซึ่งได้แก่ ธนาคารออมสินในพื้นที่ จังหวัดอุดรธานี หนองคาย บึงกาฬ เลย หนองบัวลำภู สกลนคร นครพนม จำนวนทั้งสิ้น 580 คน (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2555) ประกอบด้วย พนักงานสังกัดหน่วยงานธนาคารออมสินภาค 1 สำนักงานภาค ธนาคารออมสินเขต 8 สำนักงานเขต และธนาคารออมสินสาขา จำนวน 56 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 65 หน่วยงาน แบ่งพนักงานตามกลุ่มตำแหน่ง และตามพื้นที่ ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงาน ในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2555)

								หน่วย : คน
กลุ่มตำแหน่ง	อุดรธานี	หนองคาย	บึงกาฬ	เลย	หนองบัวลำภู	สกลนคร	นครพนม	รวม
1.กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง, ระดับกลาง , ระดับต้น, วิชาการ	60	20	19	28	18	29	34	208
2. กลุ่มปฏิบัติงาน และลูกจ้าง	117	34	34	48	33	50	56	372
รวม	177	54	53	76	51	79	90	580

ที่มาข้อมูล : หน่วยแผนและพัฒนางานสาขา ธนาคารออมสินภาค 10

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

การกำหนดหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยให้ความผิดพลาดไม่เกิน 5 % ด้วยความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่าง 236 คน ซึ่งมีวิธีการหาค่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากสูตรข้างล่าง ดังนี้

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

โดยที่

- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้
(ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนด e= 0.05)
- N = ขนาดของประชากร

เมื่อแทนค่าจะได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{580}{1 + 580(0.05)^2}$$

$$= 236$$

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้ง 6 กลุ่ม โดยเลือกตัวอย่างจากประชากรด้วยวิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งได้จำนวนตัวอย่างดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

หน่วย: คน								
กลุ่มตำแหน่ง	อุดรธานี	หนองคาย	บึงกาฬ	เลย	หนองบัวลำภู	สกลนคร	นครพนม	รวม
1.กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง, ระดับกลาง, ระดับต้น, วิชาการ	24	8	8	12	7	12	14	85
2.กลุ่มปฏิบัติงาน และลูกจ้าง	48	14	14	20	13	20	22	151
รวม	72	22	22	32	20	32	36	236

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ในธนาคารออมสิน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ตามแนวคิดของ **Michael J. Marquardt** 5 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ จำนวน 50 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบปิด (Close – ended Question) วัดข้อมูลแบบมาตรฐานค่าลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้เกณฑ์แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งการกำหนดคะแนนแต่ละระดับมีดังนี้

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

โดยคะแนนที่ได้ นำมาแปลความหมายของระดับคะแนน ที่มี 5 ระดับ คำนวณเป็น
 อัตราภาคส่วนของความกว้างในแต่ละอัตราภาคชั้น ตามสูตร

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

ดังนั้น จึงแสดงค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนในแต่ละอัตราภาคชั้น ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ
3.41 – 4.20	เห็นด้วย
4.21 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open- ended Question)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการตรวจสอบค่า
 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ อาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและ
 แก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2. นางปราณี ประภาพรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 10 หน่วยแผนและ
 พัฒนางานสาขา

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มา 2 ส่วน คือ

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ
 และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 236 ชุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ประมวลผลข้อมูลและทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ในส่วนของข้อมูลในแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 แสดงข้อมูลโดยตารางค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด โดยใช้สถิติ F-test (One Way ANOVA)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยความเรียงตารางแจกแจงความถี่



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10” ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 236 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 ในส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ในการการแปลความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F-distribution

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน ตามลำดับ

ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (236)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ	ชาย	90	38.10
	หญิง	146	61.90
2. อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	8	3.40
	25 – 35 ปี	115	48.70
	36 – 45 ปี	76	48.70
	45 ปี ขึ้นไป	37	15.70
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	8.50
	ปริญญาตรี	140	59.30
	สูงกว่าปริญญาตรี	76	32.20
4. ระดับตำแหน่ง	กลุ่มผู้บริหารและวิชาการ	66	28.00
	กลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง	170	72.00
5. อายุงาน	น้อยกว่า 5 ปี	89	37.70
	5 – 10 ปี	52	22.00
	10 ปี ขึ้นไป	95	40.30
รวม		236	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ในสัดส่วนร้อยละ 61.90 : 38.10

จำแนกตามอายุ กลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 25-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.70 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 36-45 ปี ร้อยละ 32.20 ช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 15.70 และช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 3.40 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.30 รองลงมาคือ สูงกว่า ปริญญาตรี ร้อยละ 32.20 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.50 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างมีระดับตำแหน่งกลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้างมีมากกว่ากลุ่มผู้บริหารและวิชาการ ในสัดส่วน 72.00 : 28.00

จำแนกตามอายุงานของกลุ่มตัวอย่างอายุงานในช่วงอายุ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.30 รองลงมา คือ ช่วงอายุ น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 37.70 และ ช่วงอายุ 5 – 10 ปี ร้อยละ 22.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารออมสินภาค 10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านพลวัตการเรียนรู้

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านพลวัตการเรียนรู้			
1. พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้	4.00	0.712	เห็นด้วย
2. พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่าง	3.83	0.718	เห็นด้วย
3. พนักงานได้รับการฝึกสอนให้รู้จักการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	3.94	0.721	เห็นด้วย
4. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้งานทั้ง จากระบบการเรียนรู้ และจากตัวบุคคล	3.90	0.717	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน หาสาเหตุของปัญหา และรู้จักวางแผนไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ	3.87	0.668	เห็นด้วย
6. พนักงานมีทักษะในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.89	0.738	เห็นด้วย
7. พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง	4.12	0.740	เห็นด้วย
8. ภายในหน่วยงานมีการประชุมเพื่อหารือทำความเข้าใจ และแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกัน	4.17	0.684	เห็นด้วย
9. ภายในหน่วยงานมีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน	4.07	0.717	เห็นด้วย
10. องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้	4.13	0.763	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.2พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.99

พิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ในด้านนี้ ข้อที่ 8 ภายในหน่วยงานมีการประชุมเพื่อหารือทำความเข้าใจ และแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.17$) รองลงมา คือ ข้อที่ 10 องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.13$) และ ข้อที่ 2 พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.83$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร			
1. พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.94	0.678	เห็นด้วย
2. พนักงานได้พัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ใน การทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับองค์กร ได้	3.92	0.670	เห็นด้วย
3. หน่วยงานกำหนดให้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน มีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน	4.02	0.702	เห็นด้วย
4. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.09	0.730	เห็นด้วย
5. องค์กรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของ การเรียนรู้ และพนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ ทุกระบวนการทำงาน	4.02	0.702	เห็นด้วย
6. พนักงานในองค์กรมีวัฒนธรรมการ เรียนรู้และการถ่ายทอดความนักงนมีทักษะใน การคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.95	0.673	เห็นด้วย
7. องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ในทุกระดับ	3.99	0.717	เห็นด้วย
8. ภายในองค์กรมีโครงสร้างการบังคับ บัญชาที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสาย งานและข้ามสายงานได้	3.83	0.704	เห็นด้วย
9. องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม	3.97	0.702	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยให้รางวัลในการ จงใจให้เกิดการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน	3.92	0.795	เห็นด้วย
ภาพรวม	3.96	0.517	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.96

พิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ในด้านนี้ ข้อที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.09$) รองลงมา คือ ข้อที่ 3 หน่วยงานกำหนดให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน และ ข้อที่ 5 องค์กรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ และพนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ทุกกระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 4.02$) และ ข้อที่ 8 ภายในองค์กรมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสายงาน และข้ามสายงานได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.83$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล			
1. พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในการเรียนรู้ ของตนเอง	3.90	0.801	เห็นด้วย
2. พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้จากข้อมูล ความรู้ที่องค์กรจัดการให้ ทำให้เกิดทักษะ และ ความสามารถในการทำงาน	3.98	0.690	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของพนักงานในการรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาด แสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับเรียนรู้	3.92	0.748	เห็นด้วย
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้พนักงาน	3.96	0.705	เห็นด้วย
5. ผู้บริหารและพนักงานมีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน	4.00	0.777	เห็นด้วย
6. ผู้บริหารสร้างโอกาสในการเรียนรู้และให้รางวัลเชิงใจแก่ผู้ใ้เรียนรู้	3.97	0.798	เห็นด้วย
7. ผู้บริหารมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.93	0.690	เห็นด้วย
8. องค์กรมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ	3.82	0.718	เห็นด้วย
9. องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับสังคม/ชุมชน	3.94	0.709	เห็นด้วย
10. พันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับองค์กร และได้ประโยชน์จากการมี	3.93	0.763	เห็นด้วย
ภาพรวม	3.93	0.547	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.93

พิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ในด้านนี้ข้อที่ 5 ผู้บริหารและพนักงานมีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้จาก ข้อมูล ความรู้ที่องค์กรจัดการให้ ทำให้เกิดทักษะ และความสามารถในการทำงาน ($\bar{x} = 3.98$) และ ข้อที่ 8 องค์กรมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.82$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการจัดการองค์ความรู้

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการจัดการองค์ความรู้			
1. องค์กรมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูล ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.97	0.702	เห็นด้วย
2. ข้อมูลความรู้ในระบบถูกจัดเก็บเป็น หมวดหมู่ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้	3.97	0.731	เห็นด้วย
3. องค์กรมีการสนับสนุนให้นำความรู้ที่ ได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน	3.99	0.690	เห็นด้วย
4. พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบได้โดยง่าย	3.94	0.739	เห็นด้วย
5. การเคลื่อนย้ายข้อมูล ความรู้ในองค์กร สามารถทำได้ทั้งผ่านตัวบุคคล และอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์	3.92	0.707	เห็นด้วย
6. องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ รวบรวม ความรู้และถ่ายทอดความรู้แก่กัน	3.91	0.732	เห็นด้วย
7. องค์กรส่งเสริมการพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ ความรู้และแนวทางใหม่ ๆ ผ่าน กิจกรรมต่างๆ	4.00	0.752	เห็นด้วย
8. องค์กรมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การ ทำงานดีขึ้น	4.04	0.728	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9. องค์กรส่งเสริมให้การรางวัลนวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เช่น โครงการ GSB Idea	3.98	0.758	เห็นด้วย
10. องค์กรมีการส่งเสริมทีมงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อถ่ายทอดงานและยกระดับความรู้ให้ส่งต่อกัน ไม่มีสะดุด	3.91	0.706	เห็นด้วย
ภาพรวม	3.96	0.544	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการจัดการองค์ความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.96

พิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ในด้านนี้ ข้อที่ 8 องค์กรมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.04$) รองลงมา คือ ข้อที่ 7 องค์กรส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และแนวทางใหม่ๆ ผ่านกิจกรรมต่างๆ ($\bar{x} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ 6 องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ รวบรวมความรู้ และถ่ายทอดความรู้แก่กัน และ ข้อที่ 10 องค์กรมีการส่งเสริมทีมงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อถ่ายทอดงานและยกระดับความรู้ให้ส่งต่อกัน ไม่มีสะดุด ($\bar{x} = 3.91$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี			
1. พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบคอมพิวเตอร์	3.96	0.728	เห็นด้วย
2. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความต้องการ	3.86	0.733	เห็นด้วย
3. พนักงานสามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ	3.69	0.745	เห็นด้วย
4. พนักงานที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้จากทุกที่	3.77	0.772	เห็นด้วย
5. องค์กรมีการจัดระบบข้อมูลที่สนับสนุนการเรียนรู้	3.87	0.727	เห็นด้วย
6. องค์กรสนับสนุนการติดตั้งโครงสร้างระบบสารสนเทศพื้นฐานที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้	3.86	0.791	เห็นด้วย
7. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม	3.97	0.774	เห็นด้วย
8. องค์กรมีระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ	3.96	0.746	เห็นด้วย
9. องค์กรมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) ที่มีประสิทธิภาพ	3.97	0.732	เห็นด้วย
10. องค์กรสามารถนำความรู้ ข้อมูลมาใช้ในการปรับแผนงานต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์	3.95	0.781	เห็นด้วย
ภาพรวม	3.88	0.575	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.88

พิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ในด้านนี้ ข้อที่ 7 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม และ ข้อที่ 9 องค์กรมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) ที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา คือ ข้อที่ 1 พนักงาน เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบคอมพิวเตอร์ และ ข้อที่ 8 องค์กรมี ระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.96$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ 3 พนักงาน สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 3.69$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างของลักษณะ

ส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	เพศชาย (n=90)		เพศหญิง (n=146)		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.924	0.528	4.032	0.488	-1.595	0.112
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.932	0.525	3.984	0.514	-0.749	0.455
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.900	0.555	3.956	0.542	-0.765	0.445
4. ด้านการจัดการองค์ความรู้	3.916	0.557	3.989	0.536	-1.002	0.318
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.892	0.596	3.882	0.564	-0.121	0.904
รวม	3.913	0.496	3.969	0.459	-0.881	0.379

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้										
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 25 ปี (n=8)		25 – 35 ปี (n=115)		36-45 ปี (n=76)		45 ปีขึ้นไป (n=37)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	4.112	0.458	3.976	0.536	3.961	0.502	4.070	0.419	0.570	0.635
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.925	0.483	3.964	0.544	3.977	0.484	3.945	0.527	0.047	0.968
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.850	0.475	3.925	0.552	3.948	0.576	3.954	0.498	0.106	0.956
4. ด้านการจัดการองค์ความรู้	3.900	0.414	3.961	0.531	3.955	0.531	3.989	0.646	0.068	0.977
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.850	0.424	3.850	0.592	3.915	0.576	3.945	0.560	0.355	0.785
รวม	3.927	0.358	3.935	0.358	3.951	0.462	3.981	0.482	0.092	0.965

จากตารางที่ 4.8 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้										
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=20)		ปริญญาตรี (n=140)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=76)		F	Sig.		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.				
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	4.065	0.417	3.917	0.534	4.106	0.450	3.751*	0.025		
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.950	0.534	3.908	0.531	4.071	0.476	2.763	0.087		
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.010	0.470	3.853	0.569	4.064	0.500	3.965*	0.020		
4. ด้านการจัดการองค์ความรู้	3.915	0.567	3.896	0.570	4.094	0.464	3.420*	0.034		
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.940	0.525	3.813	0.597	4.006	0.531	2.910	0.056		
รวม	3.976	0.450	3.878	0.497	4.068	0.412	4.137	0.017		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการองค์ความรู้ มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.10 ตารางที่ 4.11 และตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10 ด้านพลวัตการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ค่าความแตกต่าง		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.065	-	0.147	0.415
ปริญญาตรี	3.917	-	-	0.188*
สูงกว่า ปริญญาตรี	4.106			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านพลวัตการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ามีกลุ่มระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับ ปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4.11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10 ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ค่าความแตกต่าง		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.065	-	0.414	0.121
ปริญญาตรี	3.917	-	-	0.162
สูงกว่า ปริญญาตรี	4.106	-	-	-

จากตารางที่ 4.11 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่า ไม่พบรายคู่ใดของกลุ่มข้อมูลที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10 ด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ค่าความแตกต่าง		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.065	-	0.156	0.054
ปริญญาตรี	3.917	-	-	0.210*
สูงกว่า ปริญญาตรี	4.106	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่า มีกลุ่มระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

มีระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	กลุ่มบริหารและ วิชาการ \bar{x}	(n=66) S.D.	กลุ่มปฏิบัติการ และลูกจ้าง \bar{x}	(n=170) S.D.	t	Sig.
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	4.034	0.458	3.974	0.522	0.828	0.409
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.977	0.468	3.959	0.537	0.237	0.813
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	4.034	0.491	3.895	0.563	1.759	0.080
4. ด้านการจัดการองค์ความรู้	4.034	0.514	3.933	0.554	1.285	0.200
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.004	0.548	3.840	0.580	1.975	0.049*
รวม	4.0173	0.436	3.920	0.485	1.409	0.160

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการองค์ความรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติที่ระดับ 0.05

และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มบริหารและวิชาการมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่า กลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 จำแนกตามอายุงาน

ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้								
สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	น้อยกว่า 5 ปี (n=89)		5 - 10 ปี (n=52)		10 ปีขึ้นไป (n=95)		F	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.967	0.542	4.051	0.442	3.980	0.504	0.495	0.610
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.907	0.569	4.096	0.415	3.945	0.510	2.303	0.102
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.868	0.577	4.023	0.540	3.948	0.518	1.363	0.258
4. ด้านการจัดการองค์ความรู้	3.873	0.539	4.144	0.480	3.945	0.562	4.264	0.015*
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.801	0.585	4.013	0.502	3.896	0.595	2.283	0.104
รวม	3.883	0.510	4.065	0.368	3.943	0.481	2.465	0.087

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันของพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และด้านการจัดการองค์ความรู้ มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10 ด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่

อายุงาน	\bar{x}	ค่าความแตกต่าง		
		น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.873	-	0.271*	0.722
5 - 10 ปี	4.144	-	-	0.198
10 ปีขึ้นไป	3.945	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ในด้านการจัดการองค์ความรู้ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่ พบว่า มีกลุ่มอายุงานของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงาน 5 - 10 ปี มีระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 20 คน ซึ่งจะเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน เพื่อให้องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ขึ้น รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.16 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ธนาคารออมสินภาค 10

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	
-พนักงานยังไม่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง รอการจัดฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวซึ่งไม่เพียงพอ	1
-ควรเพิ่มทักษะในการทำงาน และความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน	1
-ควรจัดอบรมทักษะการทำงานเป็นทีม นอกสถานที่	2
-ควรขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น-องค์ความรู้ ให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	1
-การเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นสิ่งที่ดี โดยเฉพาะควรให้ความสำคัญกับเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เช่น ประชาคมอาเซียน	1
-ธนาคารควรปรับเนื้อหาของการอบรมให้ทันต่อเหตุการณ์	1
-ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	2
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	
-ควรมีการปรับเปลี่ยนหน้าทำงานเพื่อให้มีการเรียนรู้งานครบทุกด้าน	1
-การปรับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรควรกระทำอย่างต่อเนื่องและชัดเจน	1
-การปรับเปลี่ยนองค์กรควรก้าวไปพร้อมกับบุคลากรที่เต็มเปี่ยมด้วยทักษะ ความรู้ ความสามารถ	1
-การปรับเปลี่ยนองค์กรควรให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	1
-ควรมีการจัดการองค์กรให้มีระบบธรรมาภิบาลมากกว่านี้	1
-พนักงานทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	1
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	
-ควรระบุเรื่องการกระจายอำนาจให้แต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน	1
-ควรเพิ่มอำนาจการดูแลข้อมูลเชิงบริหารให้กับผู้อำนวยการภาค เพื่อสามารถบริหารงาน ได้ทันเหตุการณ์	1

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
-การเพิ่มอำนาจในเนวราบมากขึ้น จะทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง และเชื่อมการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานปฏิบัติการได้ดีและรวดเร็วขึ้น	1
-ควรเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ	1
-ควรกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และควบคุมการใช้อำนาจให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานบุคคลและองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1
-ควรเพิ่มการกระจายอำนาจเพื่อสามารถทำงาน ได้เร็วขึ้น	1
4. -การจัดการองค์ความรู้ของธนาคารเป็นระบบ แต่พนักงานผู้ใช้ อาจนำไปใช้ไม่เป็น ทำให้ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร	1
-ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อพนักงานจักได้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น	2
-ระเบียบ คำสั่ง และวิธีการปฏิบัติงาน ควรจัดเก็บให้ค้นหาได้ง่ายกว่านี้ เพราะปัจจุบันซับซ้อนและค้นหายาก	1
-ควรมีการจัดเก็บข้อมูลสำคัญทั้งในอดีตและปัจจุบันให้เป็นระบบ เพื่อจะได้นำมาใช้ในอนาคต	1
-ควรแยกระบบการเรียนรู้ออกมาให้เป็นสัดส่วน เพื่อให้เข้าถึงง่ายและง่ายต่อการเรียนรู้	1
-ควรให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสอบรมทุกเรื่อง ไม่จำกัดการอบรมเฉพาะตามหน้าที่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองเมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้าย	2
-จัดให้มีการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยพนักงานสามารถเลือกสถาบัน และองค์ความรู้ที่ต้องการอบรมได้เอง	1
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	
-จัดทำแผนระเบียบคำสั่งให้พนักงานสามารถใช้ศึกษาได้นอกจากการศึกษาใน Intranet	1
-ควรพัฒนาระบบงานให้สมบูรณ์ เพื่อรองรับการทำงาน	1
-ควรมุ่งเน้นการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง	1
-การจัดระบบสำหรับการทำงานมีความซับซ้อนเกินไป การเข้าระบบงานแต่ละงานใช้รหัสแตกต่างกัน ทั้งที่เป็นบุคคลคนเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยาก	1
-ระบบในการทำงานมีหลายระบบ ไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ ควรเชื่อมโยงระบบ	1

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	
-อุปกรณ์เทคโนโลยีในการทำงานมีมาก (จำนวน) แต่ไม่ทันสมัย จำกัดการใช้งาน จำกัดความคิด	1
-อุปกรณ์เทคโนโลยีไม่กระตุ้น /สร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (รูปทรง-ประสิทธิภาพล้าหลัง) ควรเพิ่มประสิทธิภาพของอุปกรณ์เทคโนโลยี	2
-ก่อนนำระบบงานใหม่มาใช้ในองค์กร ควรมีการทดลองกับสาขาให้เห็นผลจริงก่อนนำมาใช้ เพื่อความคล่องตัวเมื่อมีการนำมาปฏิบัติงานจริง ไม่เกิดความล่าช้า	2
-จัดให้มีการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์แก่พนักงาน จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสามารถใช้งานได้เป็นอย่างดี	1
-การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ควรมีมาตรการรองรับปัญหา เมื่อนำระบบมาใช้	1
-องค์กรมีระบบข้อมูลที่ดี แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงวิธีการใช้งาน ควรประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง เพื่อจักได้เกิดประโยชน์ต่อการใช้งาน	1
-ควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบของธนาคาร ร่วมปรับปรุงและแก้ไขระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	1
-พนักงานควรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและหลายช่องทางกว่านี้	1

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ มีรูปแบบการศึกษาแบบการวิจัยเชิงพรรณนาในลักษณะวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ซึ่งมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน กำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน ตัวแปรตามคือระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 ตามกรอบแนวคิดของ Michael J.Marquardt และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) และใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลผลข้อมูลที่ได้ และมีรายละเอียดอื่นๆ เป็นดังต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 10 ทั้งลูกจ้าง และพนักงาน จำนวน 580 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 236 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามเพื่อการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 โดยผู้ศึกษาได้

นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วจึงนำไปทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.976 โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมด คำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) คำนวณค่าความถี่ ร้อยละ

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรต่างๆ ตามสมมติฐาน โดยใช้สถิติแบบ t-test และ F-test วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ (1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.991 (2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.964 (3) ด้านการจัดการองค์ความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.961 (4) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.934 และ (5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 3.886

1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 แตกต่างกันในด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้าน

การจัดการองค์ความรู้ โดยกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่า กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี

2. ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 แตกต่างกันในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยกลุ่มบริหารและวิชาการมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า กลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง

3. อายุงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 แตกต่างกันในด้านการจัดการองค์ความรู้ โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ด้านการจัดการองค์ความรู้ มากกว่า กลุ่มข้อมูลที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี

2. อภิปรายผล

2.1 การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในทุกด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการองค์ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

วิภา จินดา (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เอกธรรม ธรรมบุตร (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไปรษณีย์ ในสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต 6 พบว่า โดยภาพรวมพนักงานไปรษณีย์ในสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต 6 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

วันเพ็ญ บุญมาศ (2550) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีทัศนคติต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยสูงที่สุดอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และด้านองค์กร

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคล และด้านการจัดการองค์ความรู้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านนี้อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ในด้านบุคลากร และด้านความรู้

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ และด้านการจัดการองค์ความรู้ ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และอายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบริษัท เอส. เค. อัลฟ่า จำกัด พบว่า พนักงานที่มี ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน โดยระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านแบบแผนการคิด ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านแบบแผนการคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และ

ระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านแบบแผนการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการประปานครหลวง พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างในด้านระดับการศึกษา มีระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นมี

กนกวรรณ กลัดเพ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคลและด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ชวลีพร เอี่ยมอำนาญ (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพ การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ในด้านพลวัตการเรียนรู้

วิภา จินดา (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ว่า บริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร และด้านการใช้เทคโนโลยีต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ว่า บริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการให้อำนาจแก่บุคลากรต่างกัน

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ของลักษณะส่วนบุคคลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10

จากผลการศึกษา พบว่า

2.2.1 พนักงานที่มีเพศและอายุที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก ธนาคารออมสินภาค 10 ได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ ตามข้อตกลงการประเมินผลการทำงานของธนาคารออมสิน ส่งผลให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 10 ทุกเพศ ทุกวัย ได้รับรู้ข่าวสาร การส่งเสริมการปรับเปลี่ยน และพัฒนาองค์กรให้มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกช่องทาง ไม่ว่าจะจากการประชุมสัมมนา ข่าวสารผ่าน

อิเล็กทรอนิกส์เมลล์ (E-Mail) และจาก Internet / Intranet ร่วมถึงการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร คู่พนักงานระดับล่าง จากการประชุมภายในหน่วยงานในสังกัด ซึ่งธนาคารออมสินภาค 10 กำหนดให้มีการประชุมแบบเป็นทางการในหน่วยงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และ แบบไม่เป็นทางการจากกิจกรรมออมสินสวัสดิ์ทุกวัน

2.2.2 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ และด้านการจัดการองค์ความรู้ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งอาจมองได้ว่า พนักงานที่ได้รับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ มีความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จึงนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และสามารถมองภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

2.2.3 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พนักงานในกลุ่มบริหารและวิชาการ มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่าพนักงานกลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง ประเด็นนี้อาจมองได้ว่า พนักงานกลุ่มบริหารและวิชาการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยี และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระดับนโยบาย รวมถึงรับทราบข้อจำกัดต่างๆ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้มากกว่าพนักงานกลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง ซึ่งจะได้รับข้อมูลจากประสบการณ์ตรงในเชิงปัญหาการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพียงด้านเดียว จึงแสดงระดับความคิดเห็นได้

2.2.4 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยในด้านการจัดการองค์ความรู้ พนักงานกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 มากกว่าพนักงานกลุ่มที่มีอายุงาน น้อยกว่า 5 ปี ในประเด็นนี้อาจมองได้ว่า พนักงานในกลุ่มอายุงาน 5 – 10 ปี ได้ซึมซับวัฒนธรรมการเรียนรู้ และถ่ายทอดการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และสะสมองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานมามากกว่า กลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่ง มีประสบการณ์ในองค์กรยังไม่มาก และในบางรายยังมีความต้องการในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน จึงขาดความใฝ่รู้ หรือต้องการสะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

แม้ว่าจากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 10 โดยภาพรวม มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายด้าน เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการองค์ความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บริหารในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 ดำเนินการ

3.1.1 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความรู้ในการจัดระบบข้อมูล และการจัดการเทคโนโลยี และจัดอบรมส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น จากความรู้ร่วมกัน แก่ทุกหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ สนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทในการเป็นผู้แสวงหาความรู้จากระบบเทคโนโลยีภายในองค์กร

3.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยอาจจัดทำโครงการ หรือ ขอโควตาทุนส่งเสริมการศึกษาสำหรับพนักงานในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ให้กับพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 10 เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการศึกษาต่อมากขึ้น

3.1.3 จากผลการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเสนอโครงการหรืองบประมาณต่อธนาคารออมสินเพื่อพัฒนาอุปกรณ์ และเทคโนโลยีภายในองค์กร ให้สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา สนับสนุนการพัฒนาระบบ ที่สามารถเข้าใจและใช้งานได้ง่าย วางแผนการพัฒนาระบบ และการใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย ทันต่อสภาวะการแข่งขัน ปัจจุบัน และพยายามสะท้อนประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดการตระหนัก และพยายามแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด

3.1.4 จากผลการศึกษาพบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน ในด้านการจัดการองค์ความรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการนำองค์ความรู้มาจัดระบบให้พนักงานสามารถนำไปใช้งานได้มากที่สุด อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดทำระบบการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล เพื่อสามารถใช้งานสะดวก ทุกที่

ทุกเวลา จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการตระหนักรู้ถึงการจัดการองค์ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรมแรลลี่ สร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ โดยส่งเสริมโครงการจับคู่การทำงาน (Buddy Work) ให้เป็นรูปธรรม เช่น การจับคู่พนักงานอาวุโสกับพนักงานใหม่ การจับคู่พนักงานสินเชื่อกับพนักงานเทลเลอร์ เพื่อเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน รวมถึงการกำหนดการให้รางวัลแก่หน่วยงานที่มีกิจกรรมสะท้อนให้เห็นภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน นอกเหนือจากการมอบรางวัลจากผลการดำเนินงานประจำปี

3.1.5 พนักงานยังไม่แสดงความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในประเด็นต่อไป

- การจัดสร้างส่วนเรียนรู้ที่เป็นการจำลองการใช้ระบบการทำงานของธนาคาร เพื่อใช้ในการฝึกอบรมพนักงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานได้เสมือนจริง เหมือนที่หลายๆ องค์กร ได้ลงทุนในจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรมขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาระบบและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

- การขาดสื่อสารของผู้บริหารต่อพนักงานให้รับทราบถึงนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กร จึงมักเกิดปัญหาในเรื่องความพร้อม ทั้งจากตัวระบบเอง และผู้ใช้งาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละฝ่าย/สำนัก/ภาค อื่น เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานในแต่ละพื้นที่ ที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถึงแม้ว่าแต่ละพื้นที่จะดำเนินการตามนโยบายเดียวกัน ความคิดเห็นของพนักงานจะสะท้อนว่าการดำเนินการนั้น สำเร็จมากน้อยเพียงใด

3.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงความต้องการของพนักงานว่า ต้องการให้องค์กรหรือผู้บริหารปรับปรุง แก้ไข หรือ พัฒนา ด้านใด เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอื่นที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กนกพร เอกคณาลักษณ์ (2548) “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีสิทธิบัตรหลักประกันสุขภาพ
โครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค ที่ไม่ไปใช้บริหารที่สถานบริหารปฐมภูมิ อำเภอเมือง
จังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสังคม
และการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- กนกวรรณ กลัดแพ (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอ
บี จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) “ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท
แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์ บทความ “แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Online) ค้นเมื่อวันที่ 27
เมษายน 2555 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/193822>
- คณะกรรมการกฤษฎีกา (2547) *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่
ดี พ.ศ.2546* กรุงเทพมหานคร พริกหวานกราฟฟิก
- จักรกริช อินทพันธุ์ (2551) “สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาราวิทยาลัย”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จิรายุ ทรัพย์สิน (2540) “ปัจจัยความคิดเห็นๆ ของนิสิตที่มีต่อการเลือกตั้งผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร
: ศึกษาเฉพาะกรณีนิสิตปริญญาตรี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เจียมจิต วงศ์เสงี่ยม (2531) “ความคิดเห็นความพึงพอใจและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการต่อการให้
บริหารระบบธนาคารอิสลามของธนาคารออมสิน สาขาหนองจอก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชนกสุดา เพ็ชรไทย (2551) “ความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับกิจกรรมและบริการการท่องเที่ยว
เชิงนิเวศในพื้นที่ป่าชายเลน : กรณีศึกษา ตำบลบางปู อำเภอเมือง จ.สมุทรปราการ”

- ปริญญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการวางแผนและการจัดการการท่องเที่ยว
เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชุลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548) “การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร
- ชูชีพ จอยเอกา (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชำนาญ อินทร์ชัย (2550) “ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- จิตติกร พูลภัทรชีวิน บทความ “ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Online) ค้นเมื่อวันที่ 27
เมษายน 2555 จาก <http://sites.google.com/site/gaiusjustthink/thitikorn-on-km>
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545) *วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth
Discipline)* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ธนาคารออมสิน. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2555 <http://www.gsb.or.th/about/index.php>
- ธัญชนก ภัทรวิจิตรสิน (2551) “ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรีต่อการเข้าร่วมโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรม” ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสน
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย
บูรพา
- นพพร นพรัตน์ (2551) “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อนโยบายการแก้ไขปัญหาสังคมและความ
ยากจนเชิงบูรณาการของรัฐบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเทพา อำเภอเทพา จังหวัด
สงขลา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- นิตยา ไชยสกุล (2551) “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซี
พี ออลล์ จำกัด (มหาชน) การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนง
วิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- นิบลุด คำหอมกุล (2546) “การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บดินทร์ วิจารณ์ (2548), การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แปลจาก Building the Learning
 Organization กรุงเทพมหานคร เอ็กเซเปอร์เน็ต
- ประสาร ฤทธิมนตรี (2545) “ความคิดเห็นของพนักงานไปรษณีย์ต่อการแปรรูปกิจการไปรษณีย์”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศึกษาเพื่อพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย
 สถาบันราชภัฏธนบุรี
- ปัญญา ทับธานี (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบ
 ทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2547) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) (Online) ค้นเมื่อวันที่
 27 เมษายน 2555 จาก http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/
- พระมหาเอกมร จิตปญโญ (คงตางาม) (2553) “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตาม
 หลักสารณิยธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัด
 อุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน
 ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
- เพชร สุศรี (2553) “ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- พัชร เพ็ชรเด็ด (2548) “ปัจจัยความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท
 เครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร ฟาร์มพืชไร่แสดงผลค้นคว้าพราน” การศึกษา
 ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการ
 จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2532) *ปทานานุกรมสังคมวิทยา*. กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์การพิมพ์
- ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552) “การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานคร
 หลวง” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) *องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
อริยชน

วันเพ็ญ บุญมาศ (2551) “ทัศนคติของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อองค์การแห่ง
การเรียนรู้” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิภา จินดา (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศ
ไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วีรวิฑูร มาณะศิริานนท์ (2545) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท

สิริรัตน์ เหลืองโสมนภา (2552) “ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลชุมชน
จังหวัดตราด ที่ผ่านการประเมินการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลขั้นที่ 2”
การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สุภารัตน์ วาระโยธิน (2551) “การศึกษาภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัท ยูไนเต็ด
มอเตอร์เวกส์ (สยาม) จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุชา เกษไทรยกุล (2524) “ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยต่อสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ
จังหวัดอุทัยธานี” ภาคนิพนธ์สาธารณสุขศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส. เค.อัลฟ่า
จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุโท เจริญสุข (2525) *หลักจิตวิทยาและพัฒนาการของมนุษย์* กรุงเทพมหานคร แพร่วิทยา

เสนิต หงษ์ทอง (2546) “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่” ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- โสภณ พิสมัย (2543) “ความคิดเห็นของพนักงานองค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการลาออกก่อนเกษียณอายุ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อมราวดี แสงรัตนา (2528) “ความคิดเห็นและความสนใจของนักเรียนเตรียมทหารเกี่ยวกับอัตราการเพิ่มประชากรของไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยมหิดล
- เอกธรรม ธรรมบุตร (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานไปรษณีย์ในสังกัดสำนักงานไปรษณีย์เขต 6” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Best, J.W. (1997). *Research in Education*. New Jersey : Prentice – Hall Inc.
- Forster, R.C. (1992). *Psychology for Life Adjustment*. Chicago : American Technical Society.
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization* . : Harvard Business Review, July-August, 78-91.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : Mc Grew-Hill.
- Hilgard, E.R. (1962) *Introduction to Psychology*. 3rd ed. New York : Harcourt Brance and Worl.
- Kolasa, B.J. (1969) *Introduction to Behavior Sience for Business*. New York : John Wilry and Sons Harcourt Brance and World.
- Marquardt, M. and Reynolds, A (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : Mc Grew-Hill.
- Morgan, C.T. and King , R. A. (1971) *Introduction to Psychology*, Tokyo : International Student Mc Grew-Hill Kogakussaha.
- Oskamp, S. (1977) . *Attitudes and opinions*. New Jersey : Prentice – Hall Inc.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991) *The Learning Company : A strategy for sustainable development*. Maidenhead: Mc Grew-Hill.
- Senge,P.M. (1990) *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. London : Century Business.
- Thomas, J. Z. (1959). *Dictionary of social science*. Washington D.C. : Publix Affair Press.
- Webster. (1976) . *Webster’s new world dictionary*. New York : Compact School the world Publishing Company.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถาม**เรื่อง ความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้****ของธนาคารออมสินภาค 10****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสินภาค 10 เพื่อประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยแบบสอบถามนี้ ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 10

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อ และขอขอบคุณ

ท่านมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1.เพศ

1. () ชาย

2. () หญิง

2.อายุ

1. () ต่ำกว่า 25 ปี

2. () 25-35 ปี

3. () 36-45 ปี

4. () 45 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษาสูงสุด

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. () ปริญญาตรี

3. () สูงกว่าปริญญาตรี

4.อัตราเงินเดือน

1. () ต่ำกว่า 15,000 บาท
 2. () 15,000 – 25,000 บาท
 3. () 25,000 – 35,000 บาท
 4. () มากกว่า 35,000 บาท

5.ระดับตำแหน่ง

1. () กลุ่มผู้บริหารและวิชาการ
 2. () กลุ่มปฏิบัติการและลูกจ้าง

6.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. () น้อยกว่า 5 ปี
 2. () 5 – 10 ปี
 3. () 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่งเห็น
ระดับ 4	หมายถึง	ด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ระดับ 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านพลวัตการเรียนรู้					
1.พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้					
2.พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					
3.พนักงานได้รับการฝึกสอนให้รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
4.พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้งานทั้งจากระบบการเรียนรู้ และจากตัวบุคคล					
5.พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน หาสาเหตุของปัญหา และรู้จักวางแผนไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6.พนักงานมีทักษะในการคิดและปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ					
7.พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง					
8.ภายในหน่วยงานมีการประชุมเพื่อหารือ ทำ ความเข้าใจ และแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงาน ร่วมกัน					
9.ภายในหน่วยงานมีการแบ่งปันความรู้แก่กัน และกัน					
10.องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้					
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร					
11.พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้					
12.พนักงานได้พัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ใน การทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับ องค์กรได้					
13.หน่วยงานกำหนดให้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน มีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน					
14.ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					
15.องค์กรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการ เรียนรู้ และพนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ทุก กระบวนการทำงาน					
16.พนักงานในองค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้					
17.องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ในทุกระดับ					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18.ภายในองค์กรมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสายงานและข้ามสายงานได้					
19.องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม					
20.องค์กรสนับสนุนให้พนักงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยให้รางวัลในการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน					
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล					
21.พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในการเรียนรู้ของตนเอง					
22.พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้จากข้อมูลความรู้ที่องค์กรจัดการให้ ทำให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงาน					
23.ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของพนักงานในการรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความผิดพลาด แสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับเรียนรู้					
24. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้พนักงาน					
25.ผู้บริหารและพนักงานมีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน					
26.ผู้บริหารสร้างโอกาสในการเรียนรู้และให้รางวัลจูงใจแก่ผู้ใฝ่เรียนรู้					
27.ผู้บริหารมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
28.องค์กรมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. องค์กรมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับสังคม/ชุมชน					
30. พันธมิตรทางธุรกิจมีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับองค์กร และได้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วม					
ด้านการจัดการองค์ความรู้					
31. องค์กรมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
32. ข้อมูลความรู้ในระบบถูกจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้					
33. องค์กรมีการสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน					
34. พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบได้โดยง่าย					
35. การเคลื่อนย้ายข้อมูล ความรู้ในองค์กรสามารถทำได้ทั้งผ่านตัวบุคคล และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์					
36. องค์กรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้แก่กัน					
37. องค์กรส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และแนวทางใหม่ ๆ ผ่านกิจกรรมต่างๆ					
38. องค์กรมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานดีขึ้น					
39. องค์กรส่งเสริมให้การรางวัลนวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เช่น โครงการ GSB Idea					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
40.องค์กรมีการส่งเสริมทีมงาน และการ หมุนเวียนงาน เพื่อถ่ายทอดงานและยกระดับ ความรู้ให้ส่งต่อกัน ไม่มีสะดุด					
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี					
41.พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยผ่านอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบคอมพิวเตอร์					
42.พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามความ ต้องการ					
43.พนักงานสามารถทำงาน ได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ					
44.พนักงานที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ สามารถ ใช้ข้อมูลได้จากทุกที่					
45.องค์กรมีการจัดระบบข้อมูลที่สนับสนุนการ เรียนรู้					
46.องค์กรสนับสนุนการติดตั้ง โครงสร้างระบบ สารสนเทศพื้นฐานที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้					
47.องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ สนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม					
48.องค์กรมีระบบ E-Learning ที่มี ประสิทธิภาพ					
49.องค์กรมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) ที่มี ประสิทธิภาพ					
50.องค์กรสามารถนำความรู้ ข้อมูลมาใช้ในการ การปรับแผนงานต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์					

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น

(โปรดแสดงความคิดเห็นของท่าน เพื่อจะได้รวบรวมเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป)

เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรว่า ธนาคารออมสินควรดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงด้านใดบ้าง
ด้านพลวัตการเรียนรู้

.....
.....
.....

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

.....
.....
.....

ด้านการเพิ่มอำนาจ

.....
.....
.....

ด้านการจัดการความรู้

.....
.....
.....

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

.....
.....
.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวฉันทนา ทองดี
วัน เดือน ปีเกิด	17 เมษายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ทั่วไป) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2541 ศิลปศาสตร์บัณฑิต (ไทยคดีศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	หน่วยธุรกิจ ธนาคารออมสินภาค 10 จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 10

