

การพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท บลูเอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

นายชาญชัย นุ่มไธ

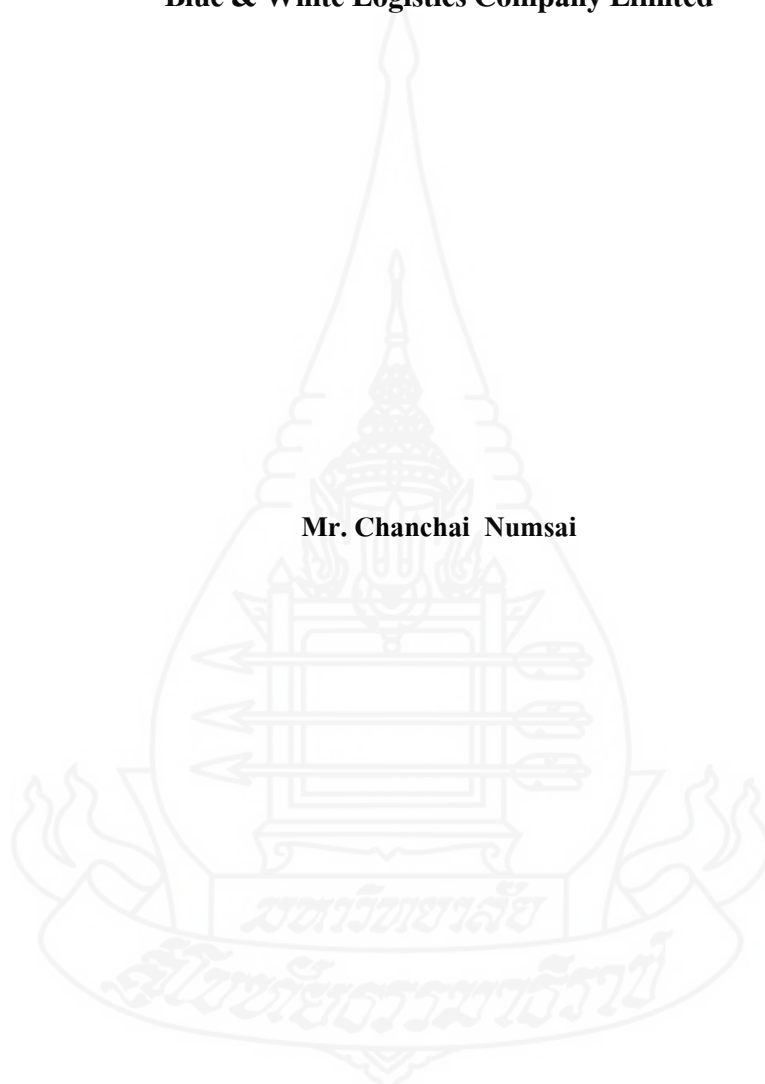


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Development to Learning Organization A Case Study of
Blue & White Logistics Company Limited**

Mr. Chanchai Numsai



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


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายชาญชัย นุ่มใส
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชาญชัย นุ่มใส)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท บลูแอนด์ไวท์
โลจิสติกส์ จำกัด

ผู้ศึกษา นายชาญชัย นุ่มไธ รหัสนักศึกษา 2533001109 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการปัจจัยการเรียนรู้ในองค์กร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรเป็นบุคลากรของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ รวมจำนวน 100 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย (1) พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยบุคลากรเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีม เป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือคือ การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และบุคลากรมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน ด้านการจัดการความรู้ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ องค์กรพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรืออีเมล เพื่อการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นที่รับรู้ และใช้เป็นแนวทาง เชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน (2) ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา แผนก และตำแหน่งหน้าที่ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ พัฒนาองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

Independent Study title: Development to Learning Organization A Case Study of Blue & White Logistics Company Limited

Author: Mr. Chanchai Numsai; **ID:** 2533001109;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Suwena Tangpothisuwan, Associate Professor;

Academic year: 2012

Abstract

The survey research is conducted to study (1) the importance of personnel of Blue and White Logistics Company Limited 's opinions towards the factors of the development to the learning organization and (2) the relationship between personal data and learning factors within the organization.

The respondents consist of 80 personnel (acceptable error = 0.05 of 100 respondents) from various ranks which include executive level, managers, supervisors and staff. The questionnaires were employed to obtain the data and were analyzed by the following statistical values: 1. descriptive statistics: mean (x) and standard deviation (S.D.), 2. reference statistics: T-test and one way ANOVA.

The key findings revealed that (1) the importance of personnel's opinions towards the factors of the development to learning organization showed statistical significance respectively as follows: 1. Technology Application, the personnel viewed that organization electronic system was 'mostly comment' for supporting the operational and learning process and improving the workloads. 2. Organization Transformation, the personnel rated 'mostly comment' to the cross-functional operation and team working as they increased their opportunity for learning. 3. People Empowerment, co-working between superior ranks and staff was rated 'mostly comment' in the aspect of joint learning and problem solutions. 4. Knowledge Management, the personnel perceived the development of new methods including internet or email for learning information exchange, both inside and outside functions continuously 'mostly comment'. 5. Learning Dynamics, organization's visions and commitments were indicated 'mostly comment' for being recognized and adopted as guidance for clear operational plans. (2) Personal data regarding working year showed the relationship with the development to learning organization at statistically significant = 0.05 while sex, age, marital status, educational background, department and position did not show relationship with the development to learning organization significantly.

Keywords: Organization Development, Learning Organization, Blue & White Logistics Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่เกิดจากแรงจูงใจ และความวิริยะอุตสาหะในการศึกษาค้นคว้า และที่สำคัญที่สุดคือได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการวิจัยเกิดความมั่นใจ ในการทำการศึกษาต่อเนื่องจากสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการ ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบคุณบุคลากรบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ในระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้ตลอดมาทำให้มีความมานะอดทนที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการเรียน รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราชที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานพร้อมกับเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ทำวิจัยเข้ามาศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพแห่งนี้

ท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกๆ ท่าน ในแขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ที่ไม่ได้กล่าวนามในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน เป็นอย่างยิ่งที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้ความอนุเคราะห์ นับตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษาค้นคว้าจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียนการศึกษาดลตลอดมาตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง

ชาญชัย นุ่มใส

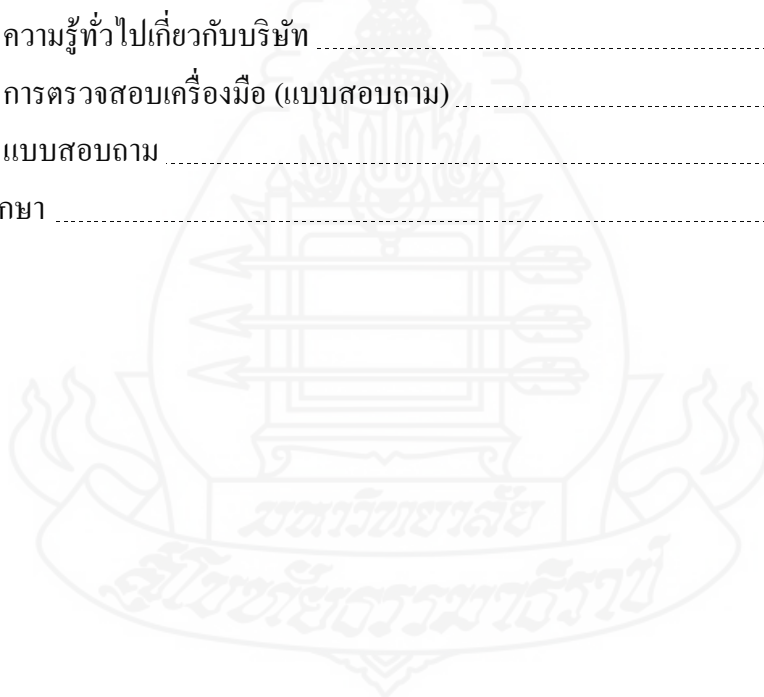
พฤษภาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ขอบเขตในการศึกษา	4
นิยามศัพท์	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	7
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการองค์การแห่งการเรียนรู้	22
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	55
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ	64
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	70
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปผลการศึกษา	72
อภิปรายผล	74
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	81
ก ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท	82
ข การตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	84
ค แบบสอบถาม	86
ประวัติผู้ศึกษา	92



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงตารางสรุปขั้นตอนผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละท่าน	29
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	56
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้าน พลวัตแห่งการเรียนรู้	59
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	60
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	61
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการจัดการความรู้	62
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	63
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ	64
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ	65
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพสมรส	66
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา	67
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุการทำงาน	68
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามแผนก	69
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน	70

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 แบบจำลองกระบวนการพัฒนาองค์กร	12
ภาพที่ 2.2 สภาพแวดล้อมที่ผลต่อการพัฒนาองค์กร	15
ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร	17
ภาพที่ 2.4 แสดงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร	18
ภาพที่ 2.5 แสดงรูปแบบ Knowledge Spiral	24
ภาพที่ 2.6 แสดงกระบวนการเกิดองค์ความรู้	25
ภาพที่ 2.7 แสดงระบบบริหารจัดการความรู้	26
ภาพที่ 2.8 แสดงรูปแบบ TUNA Model	27
ภาพที่ 2.9 แสดงแนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Perter Senge	27
ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	40
ภาพที่ 2.11 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	41
ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	42
ภาพที่ 2.13 ระบบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	43



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาเนื่องด้วยผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเจริญด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย นำมาซึ่งผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การศึกษา สังคมวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคล และองค์กรต่างๆเป็นอย่างมาก องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้ได้เท่านั้น จึงอยู่รอด กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาส (opportunity) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (threat) ต่างๆ ในสภาพแวดล้อมจะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภายในองค์กรจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหา และดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง (strength) ตลอดจนพยายามพัฒนาจุดอ่อน (weakness) ภายในองค์กรของตนอยู่เสมอ ทำให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนมากขึ้น สิ่งที้องค์กรต่างๆส่วนตระหนักมากที่สุด คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่วิถีทางใหม่ในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

การเปิดการค้าเสรีอย่างอย่างไร้พรมแดนส่งผลให้โลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเป็นระบบไร้พรมแดน รวมทั้งความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีได้ส่งผลทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วมุ่งเน้นความสามารถทั้งระดับปัจเจกบุคคล และองค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกๆ วัน ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดในยุค โลกาภิวัตน์ คนในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทัน หรือก้าวนำหน้าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน คือความรู้ความสามารถขององค์กร

ความหมายของการเรียนรู้องค์กร หมายถึง การเรียนรู้ของความสามารถของหน่วยงานในอันที่จะต้องปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเรียนรู้ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่งและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ซึ่ง Michael J. Marquardt ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งทำการขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยสำคัญของการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยมีหลายหน่วยงานได้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรแรกๆ ในประเทศไทยที่ประกาศใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

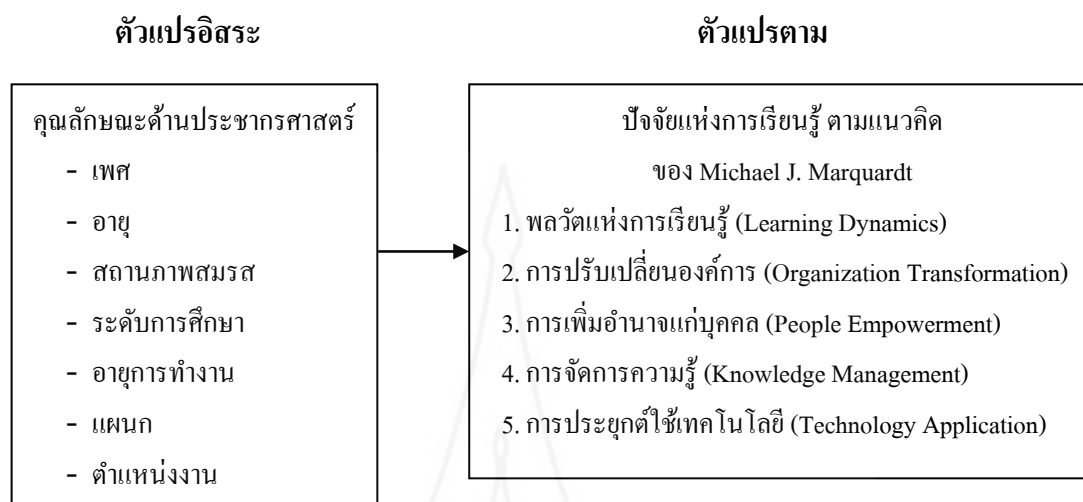
ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจเลือกกรณีศึกษาของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านการกระจายสินค้า โดยศึกษาการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฯ เพื่อให้ทราบถึงภาวะความเป็นจริงในปัจจุบันจากการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ และสามารถนำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมที่จะปรับตัว และแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 ศึกษาปัจจัยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

2.2 ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยการเรียนรู้ในองค์กร

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ประชากร ศึกษาเฉพาะประชากรที่เป็นบุคลากรในบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ในระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ.2556 จำนวนทั้งสิ้น 80 คน โดยกำหนดขนาดของตัวอย่างจากประชากรดังกล่าว ในเรื่องการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงาน แผนก ตำแหน่งงาน
 ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

4.3 ตัวแปร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ

สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงาน แผนก ตำแหน่งงาน

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้านได้แก่

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การประยุกต์เทคโนโลยี

4.4 การวัดตัวแปร ในส่วนของคำถามจะแบ่งระดับความคิดเห็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Likert scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และมีการประเมินค่า ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---------|-------------------|
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ไม่สำคัญอย่างยิ่ง |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ไม่สำคัญ |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ปานกลาง |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | สำคัญมาก |
| 5 | คะแนน | หมายถึง | สำคัญอย่างยิ่ง |

4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

4.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Second Data) ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำราและบทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

4.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร โดยใช้ร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบของตาราง

4.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โคนสถิติเชิงพรรณนา (Description Static) ได้แก่การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.6.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

5. นิยามศัพท์

5.1 บุคลากร หมายถึง บุคลากรของ บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

5.2 องค์กร หมายถึง การทำงานร่วมกัน ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผนการประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มคนดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกัน โดยอาศัยหลักการแบ่งแยกอำนาจ และหลักลำดับชั้นของอำนาจ

5.3 การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

5.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆและการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาในใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

5.5 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและทีมงาน และระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และต่อเนื่อง

5.6 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบันไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

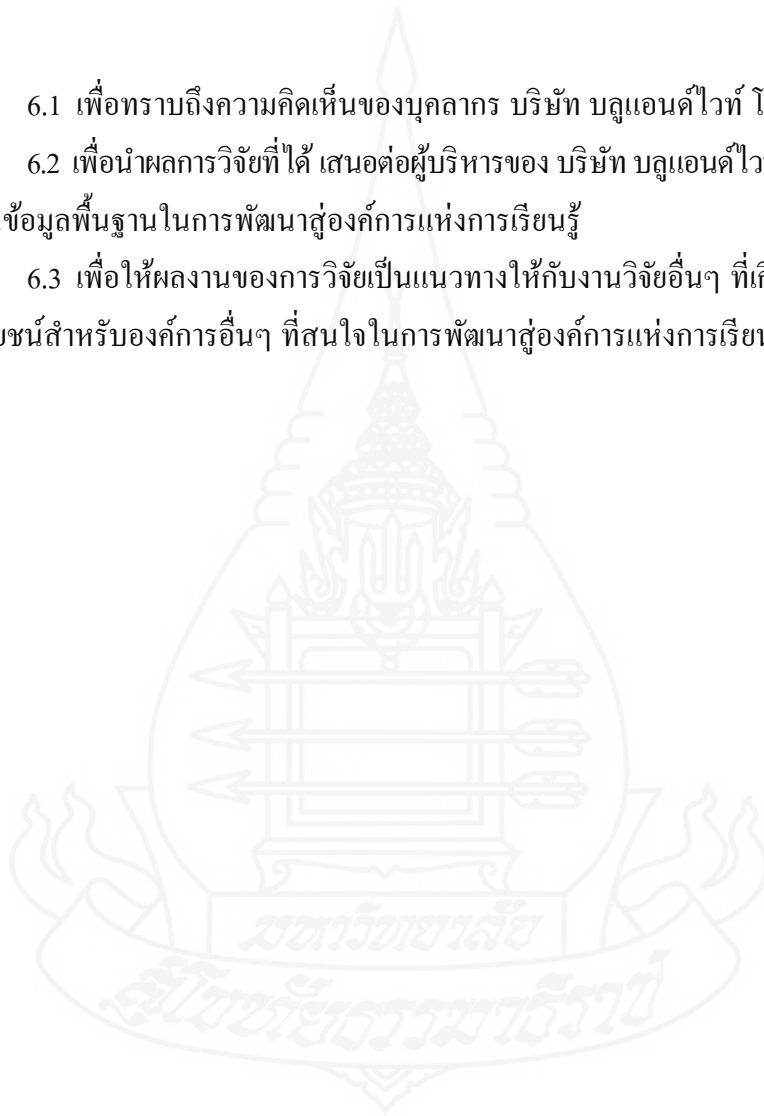
5.7 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

5.8 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง แนวทางในการจัดการความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดต่างๆ และสามารถนำมาใช้ในองค์กร

5.9 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์กร
จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยี เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กร
สามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด
- 6.2 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ เสนอต่อผู้บริหารของ บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด
เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6.3 เพื่อให้ผลงานของการวิจัยเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อ
เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรอื่นๆ ที่สนใจในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt, Peter Senge และนักวิชาการอื่นๆ จากตำราวารสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ กล่าวคือผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่ จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทายและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization) Michel J. Marquardt (1995) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือ ชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับ บุคคล กลุ่มงาน และองค์การ โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

2) การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 3 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผล ไปให้ความสนใจกับ

การเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้า โดยมีจุดมุ่งหมายเดียว กัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำ เป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3) การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความ สามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตร หรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน

4) การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการ แบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่างๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

(ณัฐธิกา ฉนวนธนา 2549) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องไม่หยุดพัฒนาองค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการ และสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่าง สม่ำเสมอและไม่หยุดนิ่ง

(วรพงศ์ มหาโพธิ์ 2547) การพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัย ต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยและกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของ องค์กรเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์กร โดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึง ควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ ในการกระตุ้นให้องค์กรสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประเภท คือ

- 1) วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 2) วัตถุประสงค์ของทีมงาน
- 3) วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรที่มีมา ดังนี้

1) การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มนุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และ จิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์กรจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิดการพัฒนาองค์กรได้หยิบยกรวมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะ และแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัย แนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน – แรงดึง” ขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วย กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นั้นๆ อีกด้วย

2) แนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลของ องค์กร วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่อง ทั่วเสียก่อน องค์กรป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์กรก็มีไช่ยาสารพัด โรคที่แก้โรคของ องค์กรได้สารพัดทุกชนิด

3) การพัฒนาองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเป็นระบบ ส่วนเริ่มทำ การพัฒนาองค์กร ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์กร

แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์กร” มีความ สำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จริงอยู่ มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองคกร แต่โครงสร้างของ องค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐาน สำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์กรจึงจะดำเนิน ต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์กรมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์กรธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์กรของรัฐภายในประเด็นนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

5) การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์กร บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์กรที่กระตุ้นให้มี การเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนา องค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กร ในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

6) หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กร หรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉยๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์กรจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์กรเป็นอันขาด

7) การพัฒนาองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลา เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

8) การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

การพัฒนาองค์กรทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างคน และสังคม (People and Social) โครงสร้าง (Structure) วิทยาการสมัยใหม่ (Technology) ระบบงาน (Work System) ให้สอดคล้องกันวงจรในการพัฒนาองค์กร จะมีลักษณะกระบวนการย้อนกลับ โดยเริ่มจากวิเคราะห์องค์การ การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนการปฏิบัติการ และการประเมินผล

คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร การพัฒนาควรจะมีการพัฒนาทุกส่วนขององค์กร มีการเปิด โอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะ ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งทำให้้องค์การ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

1.3 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ

(วรพงศ์ มหาโพธิ์ 2547) การพัฒนาองค์การเป็นเพียงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งในองค์การให้เป็นเกิดผลสำเร็จของงานมีประสิทธิภาพ

- 1) การรวบรวมข้อมูล (Data collection)
- 2) การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial diagnosis)
- 3) การพิสูจน์ข้อมูล (Data confrontation)
- 4) การวางแผนการปฏิบัติงาน (Action planning)
- 5) การสร้างทีมงาน (Team building)
- 6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup development)
- 7) การประเมินและติดตามผล (Appraisal and follow – up)

การพัฒนาองค์การตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin's ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (Entry of change agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหของ องค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data collection and problem diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูล ป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

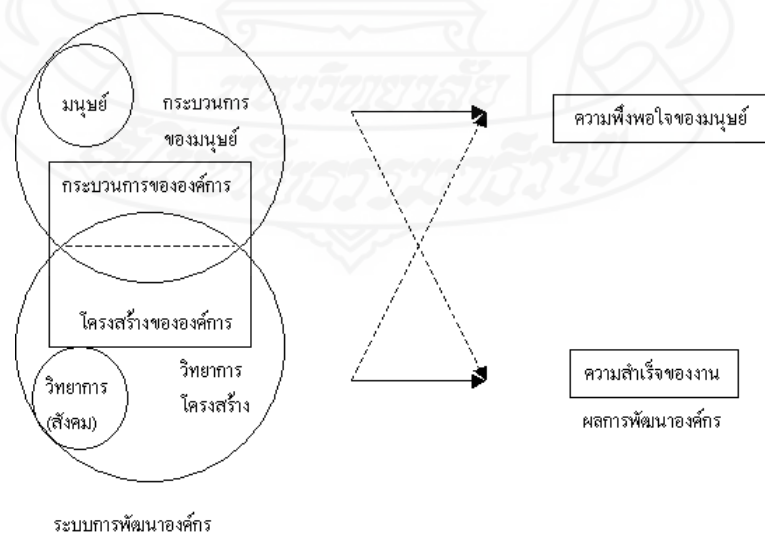
ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (Development of plan for change) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (Change implementation) คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาพการทำงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (Stabilization and institutionalization) หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์กร โดย พิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and evaluation) หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีผลการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็น ผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์กรมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

การทำความเข้าใจการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจการพัฒนาทางการบริหารควบคู่ไปด้วย นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใดในระบบย่อยขององค์กร ย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ อีกด้วย แนวคิดนี้อาจจะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น ถ้าหากเราได้พิจารณาถึงแบบจำลองต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองกระบวนการพัฒนาองค์กร

จากภาพตัวอย่างของกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้น สอดคล้องกับคตินานที่ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ มนุษย์ (ค่านิยม ความชำนาญ วิชา ๗๗) และโครงสร้างขององค์กรมีวิทยาการทางสังคมเป็นเครื่องมือ และโดยหลักการของการพัฒนาองค์กร จะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน โครงสร้าง และพฤติกรรมเจตคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การมีความไว้วางใจกันและกัน ๗๗ องค์กรประกอบทั้งสองประการนี้ย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดที่ควรจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อผลทั้งความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร

1.4 รูปแบบในการพัฒนาองค์กร

- 1.4.1 การฝึกอบรม หรือการฝึกกลุ่มสัมพันธ์
- 1.4.2 การประชุมแบบเผชิญหน้า
- 1.4.3 การแสดงบทบาทเป็นการให้สมาชิกได้อธิบายหน้าที่ของตน
- 1.4.4 กระบวนการให้การปรึกษา
- 1.4.5 การปฏิบัติงานในห้องทดสอบ
- 1.4.6 การประสานงานประโยชน์วิเคราะห์

1.5 วิธีการในการพัฒนาองค์กร

- 1.5.1 รูปแบบสามขั้นตอนของ Kurt Lewin ประกอบด้วยการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการดำรงพฤติกรรมใหม่
- 1.5.2 วิธีการของ Larry Greiner กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มักจะเกิดจากเหตุที่สำคัญสองประการ คือ แรงบังคับจากภายนอก และแรงบังคับจากภายใน

1.6 คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร

- 1.6.1 การพัฒนาควรมีการพัฒนาทุกส่วนขององค์กร
- 1.6.2 การพัฒนาองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.7 ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

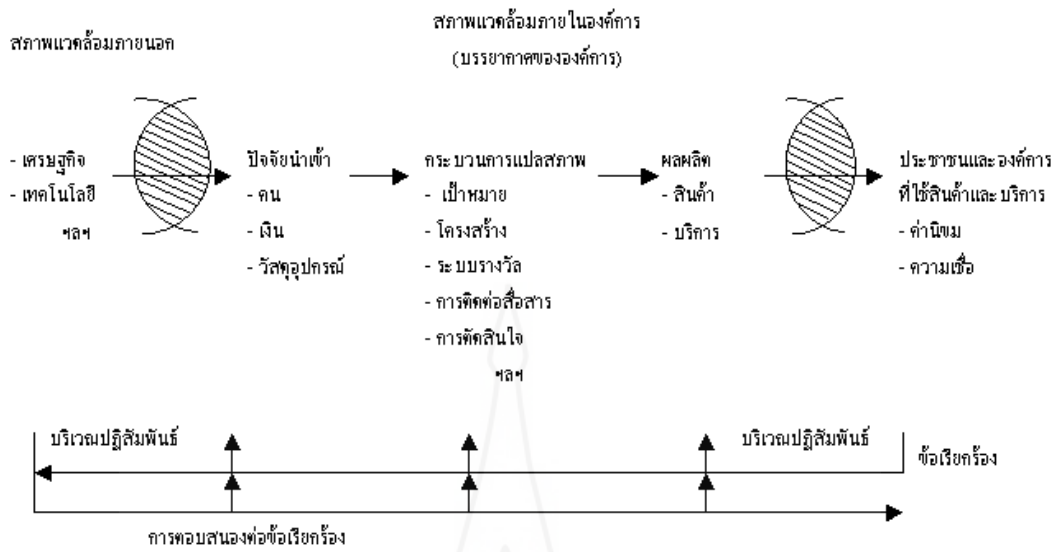
- 1.7.1 ทุกคนทำงาน โดยมีเป้าหมายและตามแผนงาน
 - 1.7.2 รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์
 - 1.7.3 การตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลดีที่สุด มิใช่ตามลำดับชั้นของความรับผิดชอบ
- ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ หรือองค์กรที่มีสุขภาพที่ดี จะมีลักษณะดังนี้ ทุกคนทำงาน โดยมีเป้าหมาย รูปแบบองค์กรต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรขึ้นอยู่กับที่ผู้รู้ข้อมูลดีที่สุด สถานการณ์ที่ก่อให้เกิด

การพัฒนาองค์กร มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิค และกรรมวิธีการในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารข้อความ และระบบในการให้รางวัลมีความจำเป็น ต้องการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งถ้าผู้บริหารในองค์กรได้มีการตระหนัก ถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์กรก็อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรมีความ จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบทบาทต่างๆ

การสร้างบรรยากาศในการพัฒนาองค์กร มีความเชื่อไว้วางใจซึ่งกันและกันและกันมีการ ร่วมมือในการทำงาน มีความเปิดเผยและแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการสร้างทีมงานที่ดีก่อให้เกิดความ รับผิดชอบในหน้าที่ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ หรืองานที่ได้รับมอบหมายมีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายงานที่ดี

1.8 สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

แนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ในระยะแรกๆ นักวิชาการ จะเป็นด้านการบริหารหรือด้านทฤษฎีขององค์กรก็ตาม ดูเหมือนว่าไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม แต่ได้สนใจเฉพาะการค้นหาหลักการต่างๆ ในด้านโครงสร้าง การวางแผน การ ควบคุม เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การแบ่งงานกันทำ การแสวงหากฎเกณฑ์ที่มีเหตุผล การจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อแสวงหา “ทางดีที่สุด” ในการได้มาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร และการประสานงาน เป็นต้น นักวิชาการในยุคหลังๆ จึงได้หันมาให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมมาก ขึ้นและผลการศึกษาที่สรุปได้ก็คือ ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดในทุก สภาพแวดล้อม องค์กรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากองค์กรนั้นอยู่ในสถานะแวดล้อม อื่นๆ ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่องค์กรหนึ่งจะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ จำเป็นจะต้องมีการปรับสภาพของ องค์กรให้เข้ากันได้ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสถานะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้องค์กรในฐานะระบบจะอยู่นิ่งเฉยโดยปราศจากการ เคลื่อนไหวไม่ได้ องค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะให้ เน้นสภาพการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมได้ชัดเจนขึ้นจะขอแสดงเป็นแผนภาพ ได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 สภาพแวดล้อมที่ผลต่อการพัฒนาองค์กร

จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรนั้นจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ประการด้วยกัน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นั้น ก็จะสามารถพิจารณาออกได้เป็นอีก 2 ประการ คือ สภาพแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังของปัจจัยนำเข้าขององค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับประชาชนและองค์กรที่ใช้สินค้าและบริการ หลังจากนั้นองค์กรก็จะนำเอาปัจจัยเข้ามาทำการแปลงสภาพ โดยผ่านกระบวนการต่าง เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิตและในการผลิตผลผลิตออกมานี้ในองค์กรก็จะต้องมีการควบคุมระบบย่อยขององค์กรให้ทำงานผสมผสานและประสานสัมพันธ์อย่างสอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ บรรยากาศภายในองค์กรเป็นปัจจัยกำหนดที่สำคัญ หลังจากนั้นผลผลิตที่ผลิตได้ก็จะออกจากองค์กรเข้าสู่สภาพแวดล้อมภายนอกคือ ประชาชนและองค์กรที่ใช้สินค้าและบริการต่อไป อย่างไรก็ตามข้อมูลป้อนกลับก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งแสดงเหตุให้องค์กรได้รับทราบความเป็นไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งนี้เพื่อที่จะได้แก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง สภาพแวดล้อมแต่ละประการและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์กร

1.8.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

1) สภาพแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังของปัจจัยนำเข้าขององค์กรที่สำคัญจะได้แก่เศรษฐกิจและเทคโนโลยี

(1) เศรษฐกิจ จะพิจารณาออกได้เป็น 2 ประเด็นคือ ประเด็นในแง่ของระบบเศรษฐกิจและสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ในประเด็นของระบบเศรษฐกิจนั้นเป็นที่ยอมรับกัน

โดยทั่วไปว่าจะมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารและการปกครองเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากการจัดรูปแบบการบริหารและการปกครองของประเทศหนึ่งๆ ก็ย่อมจะต้องจัดให้สัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจเสมอ ในด้านของสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจนั้นก็จะมามีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะต้องปรับนโยบายและแผนงานบริหารองค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ

(2) เทคโนโลยี การศึกษาและค่าน้ำของมนุษย์เป็นผลทำให้เกิดวิทยาการและประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น

2) ประชาชนและองค์การที่ใช้สินค้าและบริการ สำหรับประชาชนและองค์การเหล่านี้จะแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

(1) ลูกค้าขององค์การ กลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการขององค์การโดยตรง และจะรวมไปถึงการจัดหาวัตถุดิบและทรัพยากรอื่นๆ มาให้แก่องค์การด้วย

(2) กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มนี้จะเป็นการพิจารณาในแง่ของอำนาจ กล่าวคือจะเป็นบุคคลหรือองค์การที่อยู่ภายนอกองค์การ โดยจะมีการติดต่อสัมพันธ์กับองค์การโดยการใช้อำนาจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อกิจกรรมขององค์การ

(3) พันธมิตรขององค์การ พวกนี้จะเป็นแนวร่วมขององค์การ กล่าวคือจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การที่เต็มใจจะสนับสนุนองค์การในบางประเด็นที่มีการถกเถียง การขัดแย้งหรือการรณรงค์ในกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ

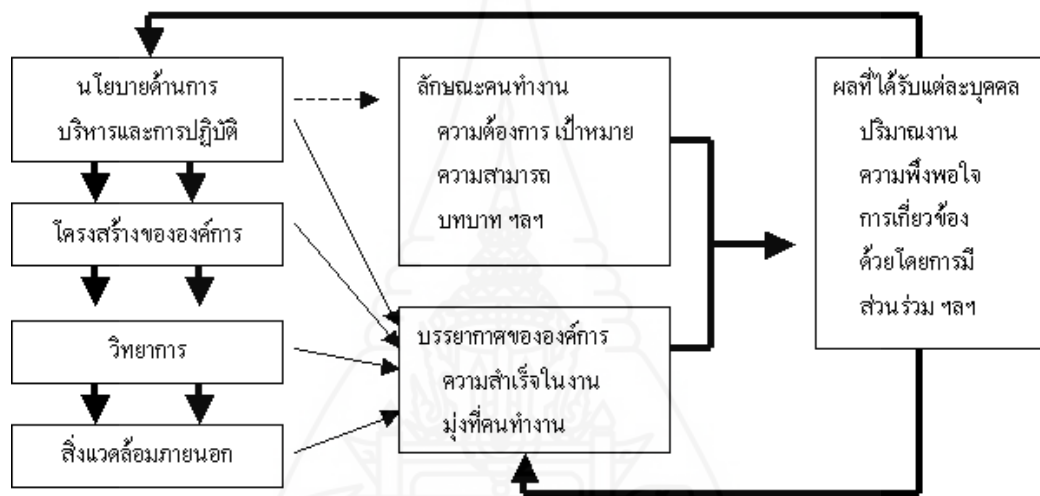
(4) ปรปักษ์ขององค์การ จะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การที่ขัดขวางการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อมิให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

1.8.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การและประสิทธิผลของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่ได้คำนึงถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ หรือบรรยากาศขององค์การ ดังนั้นการพิจารณาเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศขององค์การและความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ในองค์การที่แต่ละบุคคลจะได้รับย่อมขึ้นอยู่กับ

- 1) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติขององค์การ
- 2) โครงสร้างขององค์การ
- 3) วิทยาการ
- 4) สิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อลักษณะของการทำงานของสมาชิกในองค์กรในด้านความต้องการและเป้าหมาย ความสามารถและบทบาทของแต่ละคน นอกจากนี้ยังจะต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์กรในด้านความสำเร็จของงาน ความสนใจต่อมนุษย์ในองค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนในการทำงาน เช่น ปริมาณงาน ความพึงพอใจ และการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ในเรื่องบรรยากาศขององค์กรเราจะต้องคำนึง วิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหาร ตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลอันสำคัญต่อบรรยากาศ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง วิทยาการ สิ่งแวดล้อมจากภายนอก หรือนโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติก็ตามจะอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) ในด้านโครงสร้างขององค์กร ย่อมจะกล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรได้อย่างชัดเจน เช่น ยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากขึ้นเท่าใด ย่อมจะเป็นการปิดขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศดีจึงตามมา ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร ก็คือ ขนาดขององค์กรและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์กรขนาดเล็กกว่าคนที่อยู่ในองค์กรประเภทนี้น่าจะเชื่อได้ว่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างกันและมีบรรยากาศการขึ้นต่อกันและกันมากกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ (หรือที่มีลักษณะระบบราชการ หรือ Bureaucracy) จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสิ่งต่างๆ ดังกล่าวแล้ว

2) วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดยทั่วไป

3) สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร บางครั้งย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร เช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำอาจจะเป็นแรงดึงให้องค์กรต้องไล่คนออกจากงาน

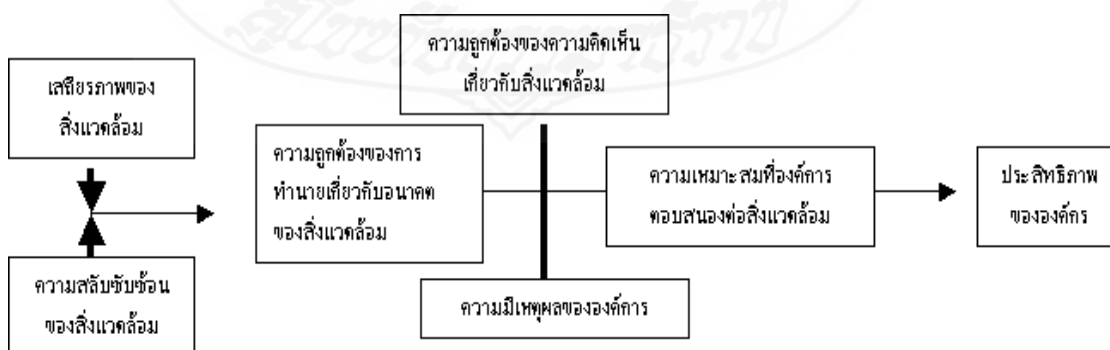
4) นโยบายด้านบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์กร

อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าการพัฒนาองค์กรจะมีประสิทธิผล ถ้าหากจะได้คำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ดังนี้คือ

1) ความสามารถในการทำนายสภาพของสิ่งแวดล้อมในอนาคต ความสามารถขององค์กร อย่างหนึ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ความสามารถที่จะล่วงรู้ถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก เรื่องการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องโดยเฉพาะในอนาคต เพราะยิ่งนักบริหารหรือผู้จัดการรู้อนาคตได้ใกล้เคียงเท่าใด ยิ่งสะดวกแก่การทำนายและวางแผนเพื่อรับมือกับข้อได้สะดวกขึ้นซึ่งเป็นหลักธรรมดา

2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นของความถูกต้องของฝ่ายบริหารที่มีต่อสิ่งแวดล้อมจะมี เช่น ความสลับซับซ้อน เสถียรภาพและความไม่แน่นอนที่มีอยู่เป็นอย่างไรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ความเหมาะสมที่องค์กรตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมนั้น

3) การตัดสินใจของผู้นำเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ระดับการมีเหตุผลขององค์กรในการเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจและการกระทำของผู้จัดการหรือผู้บริหาร บางครั้งองค์กรอาจจะมีเหตุผลเพียงพอ แต่บางครั้งก็ไม่ได้ยาก เพราะขาดข้อมูลที่เหมาะสมและถูกต้อง ดังนั้นค่านิยมของผู้จัดการก็มีส่วนสำคัญ เพราะการตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมเกี่ยวข้องกับการเลือกเป้าหมายและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้นๆ ทุกครั้งที่การตัดสินใจเกิดขึ้นในลักษณะที่เลือกเป้าหมายสุดท้าย เราอาจจะเรียกว่า คุณพินิจเกี่ยวกับค่านิยมก็ได้



ภาพที่ 2.4 แสดงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

นอกจากนี้ก็ยังมีส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ควรคำนึงถึงคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำลังคน ข่าวสาร ข้อมูล ตลาด บริการต่างๆ งานทางสังคม จริยธรรม การต่อต้าน ความกดดัน หน่วยที่ปรึกษา กำลังแรงงาน สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ ความเกี่ยวข้อง การกระตุ้นในทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

1.9 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

- 1.9.1 ผู้บริหารระดับสูงสุด
- 1.9.2 ผู้บริหารในระดับต่างๆ
- 1.9.3 บุคลากรทุกคนในองค์การที่มีคุณภาพ
- 1.9.4 ผู้ประสานงานภายในองค์การ
- 1.9.5 ที่ปรึกษาภายนอก
- 1.9.6 ที่ปรึกษาภายใน

1.10 ประโยชน์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตในแก่องค์การ การปฏิบัติงานภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอัตราการว่างงาน การลาป่วย ลากิจ การเปลี่ยนงาน การลาออกจากงาน ลดความขัดแย้งภายในองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจสูงและทำให้องค์การสามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

1.11 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่เรียกว่า O.D. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์การที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.11.1 การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเป็นหลัก ไม่ใช่การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

1.11.2 การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิมโดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์การมี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์กร

1.11.3 การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร
- 3) การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร
- 4) สสำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
- 5) วางแผนปฏิบัติการ
- 6) ลงมือปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์กร สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วาง แผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนากระบวนการโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์กร เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังแนวคิดของบุคคลต่อไปนี้

Wendul L. Irench และ Ceci H. Bell ได้ ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นเรื่องของการใช้ความพยายามในระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหภายในองค์กรและการ ฟื้นฟู องค์กร โดยจะดำเนินการในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะทีมงานบนรากฐานแห่งความ ร่วมมือ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาและใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการ วิจัยและการปฏิบัติเป็นหลัก

Jack K. Fordye และ Reymond Well ได้ ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นวิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่งของ องค์กร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่าง มีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับความ เห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรม ศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

Worren G Bennis ชี้ให้เห็นว่าคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์กรและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรเพิ่มจำนวนมาก ขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมาไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์กรเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเสียจนไม่อาจให้บริการได้ทันทั่วถึงและทั่วถึง ความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายใน องค์กรให้มากขึ้นในแง่ของค่านิยมของเรา จะพบว่า คนมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานขององค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก เช่น คนในปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ๆ สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจ ทำให้มีความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองทางจิตใจ เพิ่มมากขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจควรอยู่บนรากฐานของเหตุผล โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการกดขี่ ข่มเหง ทำให้เกิดความไม่กล้าและความเกรงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมจะเปลี่ยนจากการมองคนเป็นเครื่องจักรให้กลายเป็น ทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

การพัฒนาองค์กรมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึง หยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการ ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
- 2) ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
- 3) การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กรถือเป็นผลพลอยได้ขององค์กร แต่ไม่ว่าคนในองค์กรจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น
- 4) ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ
- 5) การเชื่อมโยง(Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology) โลกแห่งการทำงานเปลี่ยนไปและขบวนการสังคัมรูปแบบใหม่ที่ส่งเสริมให้คนได้เข้ามามีส่วนรวมในสังคมมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์การนี้ มักจะเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาตลอดจนพัฒนาส่วนประกอบต่างๆ ภายในองค์การพื้นฐานและการพัฒนาองค์การ คือการเตรียมความพร้อมของคน เพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะต้องถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ของคน เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาด้านการศึกษาและพฤติกรรม องค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้สนใจและเขียนตำราโดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Learning Organization และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge ได้สังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด Learning Organization ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อการศึกษาวิจัย
- 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม
- 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ

หนังสือที่เขียนขึ้นโดย Peter Senge ที่เป็นที่ยอมรับหลายคือ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบใหม่ๆ

Michael J. Marquardt ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Building the learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success โดยเสนอแนวคิด The Systems-Linked Organization Model ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 5 ประการ ที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวคิดนี้เป็นการพัฒนาแนวคิดของ Senge ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตมากมายซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002: 23) ได้ออกแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems – Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ ประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2) องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยน สิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

(1) วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึง ร่วมกัน

(2) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคน ในองค์การร่วมกัน

(3) กลยุทธ์องค์การซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมาย ปลายทางในอนาคต

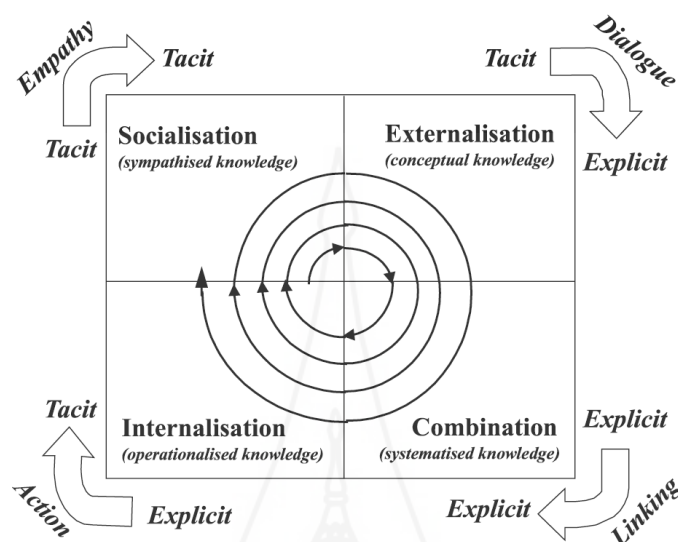
(4) โครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจาย ข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนใน องค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวม ถึงการที่ผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และ แก้ปัญหาาร่วมกัน

4) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นใน องค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการ แลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การใน การใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ความรู้ที่ เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมี

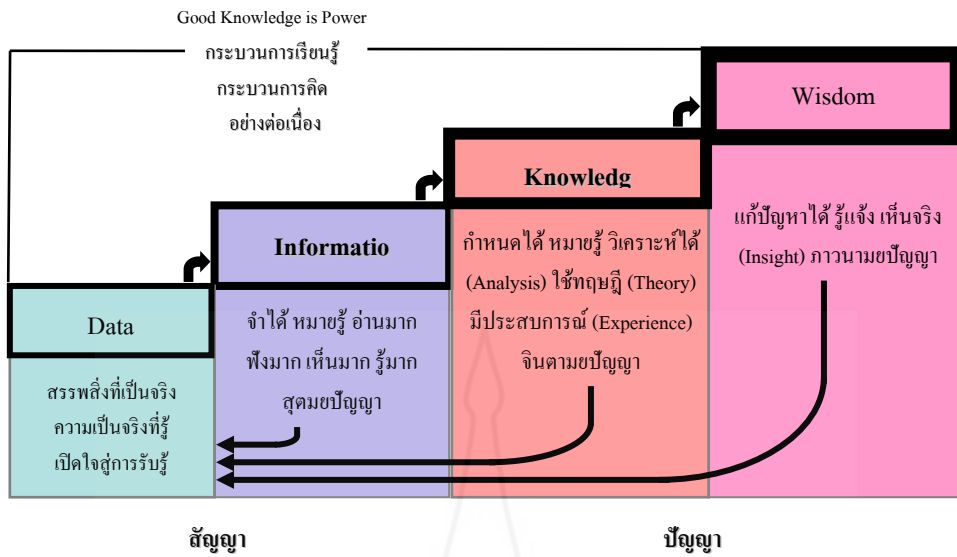
ผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้า และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งคิดค้น โดย IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI



ภาพที่ 2.5 แสดงรูปแบบ Knowledge Spiral

จากรูปจะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

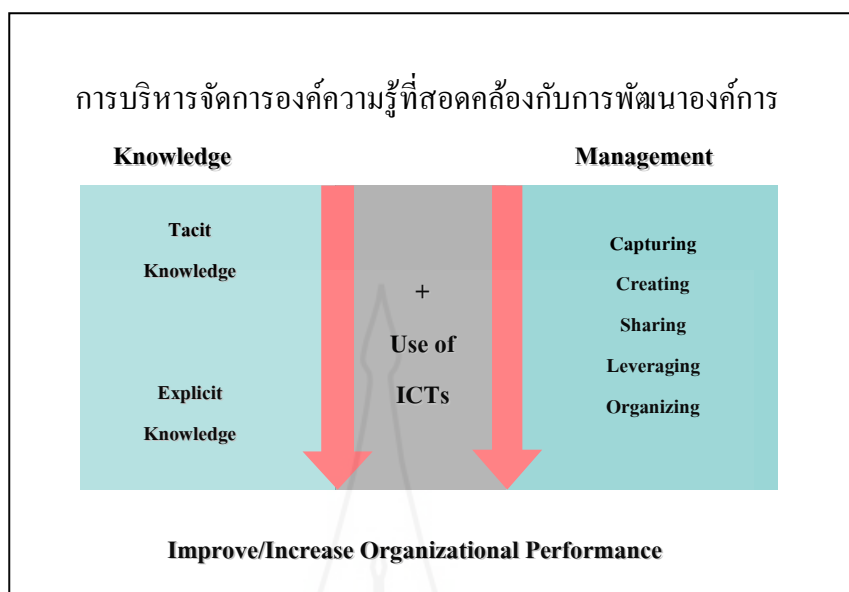
- 1) Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่
- 2) Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge
- 3) Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ
- 4) Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน



ภาพที่ 2.6 แสดงกระบวนการเกิดองค์ความรู้

รองศาสตราจารย์ ดร. เอื้อน ปิ่นเงิน และรองศาสตราจารย์ยืน ภู่วรรณ ได้กล่าวถึงสาเหตุการคิดการจัดการความรู้ (เอื้อน ปิ่นเงิน และยืน ภู่วรรณ, 2546) ว่า “สารสนเทศสิ้นกระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหา การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความรู้คุณค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย

ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”



ภาพที่ 2.7 แสดงระบบบริหารจัดการความรู้

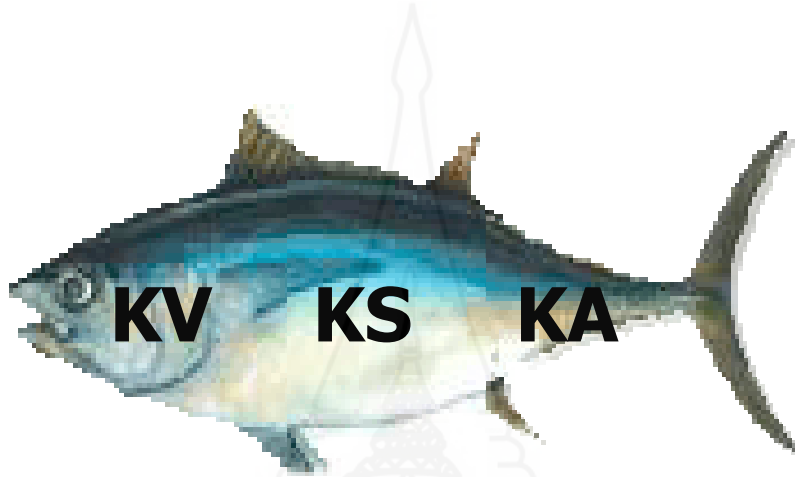
จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ ด้วยแนวความคิดการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั่นหมายถึงความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงจุดนั้นก็หายไปพร้อมกับพนักงานคนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร โดยองค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ ซึ่งความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร

2.1 แนวคิดและกระบวนการ ในการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin, Peter M. Senge หรือ ดร. ประพนธ์ ฝาสุยัค เสนอแนวคิด ดังนี้

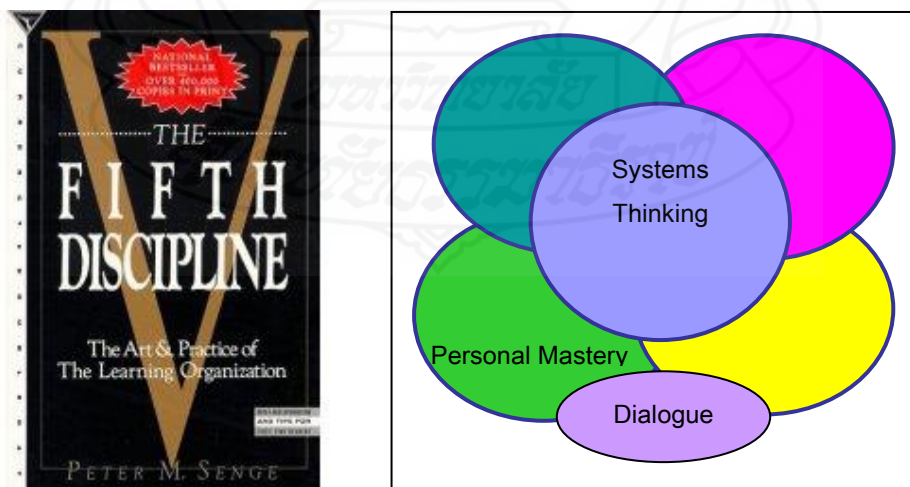
แนวคิดของท่านอาจารย์ ดร. ประพนธ์ ฝาสุยัค แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตามองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบ

ได้ว่า“ทำKM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาาร่วมของชุมชนในองค์กร ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่ก็บังคับใครไม่ได้ และส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ



ภาพที่ 2.8 แสดงรูปแบบ TUNA Model

Model ของ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ



ภาพที่ 2.9 แสดงแนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

1) System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสถานะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2) Mental Model คือการตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3) Personal Mastery องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4) Shared Vision องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5) Team Learning ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิถีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้เกี่ยวกับผู้ดูแลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตรา หรือ ตัวคูณ-ของคูณ มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่างๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2.1 แสดงตารางสรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละท่าน

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

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น สามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต ทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น กระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่นๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานให้ทุกๆ คนในองค์กรได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป การสร้างความมั่นใจในความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ทำให้ไม่ประมาท “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถยืนและปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

องค์กรรูปแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน การเรียนรู้ Michael Beck (1992) อธิบายว่า “องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง” การจัดการความรู้ นั้น เริ่มแรกคงต้องสร้างให้บรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคีหรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์กร ว่าวันนี้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคน โดยองค์กรต้องให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจในทุกรูปแบบ ถึงกระบวนการต่างๆ

องค์กร คือ เครื่องมือทางสังคมที่ใช้สำหรับช่วยให้มนุษย์สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนออกมาใช้ร่วมกันอย่างมีคุณค่า และยังสามารถเรียนรู้เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพให้สูงขึ้นไปอีกด้วย ดังนั้น องค์กรที่เรียนรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเสริมคุณค่าที่แท้จริงของความเป็นมนุษย์ให้แก่คนที่เป็สมาชิกขององค์กร

2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ (Marquardt 1996 อ้างอิงใน ถาวร อินทิสาน 2547: 18-42) คือ

2.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิบัติวิริยะย้อนกลับ

2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต

3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการทบทวนถึงความรู้ที่ผ่านมาและนำมาปรับใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้

ซึ่งมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยกัน 6 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผน ความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบและการสนทนา ได้ตอบอย่างมีแบบแผน

2.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีมิติที่เกี่ยวข้อง 4 ด้านดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาวิสัยทัศน์ ของสมาชิกทั้งองค์การ

2) วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน

3) กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดการคนในองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

4) โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

2.2.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

สมาชิกในองค์การประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วนชุมชน และคู่ค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การ บุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ฉะนั้นองค์การควรให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

2.2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงินที่ดั้งทาง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการให้ความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง

และรวดเร็ว วิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ มีการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

2.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้ การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต้องมีความสัมพันธ์โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ในการนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge. 1990) เป็นตัวแปรในการศึกษา ค้นคว้า ครั้งนี้ เนื่องจากองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคลเป็นหลักโดยให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งแรก นั่นคือ บุคลากรในองค์การควรจะได้รับ การปลูกฝังทักษะนิสัยของตนให้เป็นคนใฝ่เรียน รักการเรียนรู้ พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มุมมองที่แปลกแตกต่าง สามารถ เปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกับบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นระบบ

2.3 ลักษณะและกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Maquardt and Reynolds 1994: 29) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ประกอบด้วย 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบของงาน ในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้มี โครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบ อื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการ เรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศ ที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการ เรียนรู้ พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วย ให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และ การสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วม ใน การกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุก คน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ และการเงินจากองค์การ

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุน

และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงคนอื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรให้หวัดวึกให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงว่าท่วงทีในธุรกิจของตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมการเรียนรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้และหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บประมวลผลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกลมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการขักร่างการดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Support atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการส่งเสริมให้ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญอิสระสร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่ คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามิุมมองเชิงระบบคือ การสร้างระบบให้เอื้อ ต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เช่น มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น เป็นแบบกระจายอำนาจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้จะมองภายในองค์กรแล้วยังมองภายนอกองค์กรด้วย คือ มีการเรียนรู้ข้ามองค์กร โดยมีการพบปะติดต่อกันสื่อสาร กับบุคลากรนอกองค์กร และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรนอกจากนี้ยังได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติการ เรียนรู้ให้รวดเร็วถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์มีการมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพบุคลากร โดยมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอันจะมีผลทำให้ องค์กรมีการพัฒนาและก้าวหน้า

การที่สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรจะต้องนำเอากล ยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วย ซึ่งวีระวัฒน์ ปิ่นนิตาภรณ์ (2543:89-98) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้าง เสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) การที่จะให้บุคลากรในองค์กรก้าวทันกับ กระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนจะต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อ ความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนาการเรียนรู การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจาก ข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัย ใ้ญ่ญาณหยั่งรู้ได้คือ

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมี นโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรจัดสรร งบประมาณการฝึกอบรมการเรียนรู้ มีนโยบายให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่นได้รับการยกย่อง เชิดชูมีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างฝ่ายกำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากร

ต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติมีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้นมีสื่อเทคโนโลยี ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ E-mail เป็นต้น กระบวนการคิดวิเคราะห์ขององค์กรส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์คิดทบทวนความคิดความเชื่อของตนเองว่าเหมาะสมกับสถานที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมองการคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุดอาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิงเพื่อถ่ายโอนวิธีการ หรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉาก หรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่ลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป้าหมายสูงสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรควรมีแนวทางที่ถือเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่คิดทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ สามารถที่จะสังเกตเห็นได้ว่าการปฏิบัติตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นอย่างไรบ้างไม่ว่าองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตามก็มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) การที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้นให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน

(2) องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งทำงานอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยึดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษนั้น การพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า นอกจากนี้การสร้างองค์การให้มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ บัณฑิตเพ็ชรประพันธ์กุล (2540: 79) กล่าวว่าจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ เช่น การปลูกฝังค่านิยมขององค์กรที่ยอมรับว่าความผิดพลาด จากการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพที่มีความไม่แน่นอนสูงอาจเกิดขึ้นได้

การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้ เป็นทีม เช่น ส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยน

ทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนแนวคิดประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายเพื่อเพิ่มความรู้ของคนในหน่วยงานต่างๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น

การออกแบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะในแนวนอน (Horizontal) มากขึ้นและให้บุคลากรได้มีโอกาสโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียนการทำงานในสายงานต่างๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

การเสริมสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอนการมีห้องสมุดขององค์การเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

2.4 แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์การให้มากที่สุด โครงสร้างขององค์การควรมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 65) ได้เสนอกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

1) การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the image of learning) คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มักมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัยการควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนกลับมาตามอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและ องค์การ

2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop team learning activities) การเรียนรู้เป็นทีมถือว่ามีค่าความจำเป็น ซึ่งมีวิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3) การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the role of managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองและมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวของบุคลากรในองค์การ

4) กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage experimental and risk taking) บุคลากรในองค์การควรได้รับการพัฒนาและกล้าที่จะตัดสินใจด้วยตนเองยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจครั้งต่อไป และที่สำคัญ

บุคลากร ควรได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำคัญของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate learning) ควรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการนำเสนอความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน มีการนำเสนอความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และมีการเผยแพร่ให้รู้ทั่วทั้งองค์กร

6) การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในความคิด และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

7) การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the discipline of systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน

8) การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะดำเนินไปได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่ทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดีและฉลาด คล่องตัว

แก้วตา ไทรงามและคณะ (2548: 105) อ้างอิงใน Peter Kline and Bernard Saunders (1997) ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร
- 2) สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 3) ทำให้องค์การมีอิสระในการคิด
- 4) ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
- 5) ส่งเสริมให้บุคคลเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
- 6) นำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
- 7) สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 8) ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
- 9) ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ขององค์กร
- 10) ดำเนินการพัฒนาองค์การไปตามทิศทางที่กำหนด

บดินทร์ วิจารย์ 2549: 188-196 ได้เสนอ 10 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ คือ

1) จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังที่มาร์วิน ไวร์บอร์ค และแซนดรา จานาฟ (Marvin Weisbord and Sandra Janoff 1995:3) ได้กล่าวว่า การประชุมสัมมนาเป็นการนำเอาผู้คนในองค์กรมาร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ด้วยการเอื้ออำนาจและสานวิสัยทัศน์รวมถึงร่วมกันลงมืออย่างจริงจัง การประชุมสัมมนาที่มีการวางแผนและการจัดการที่ดีจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง การที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กรโดยการช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

3) การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้แก่ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดเผชิญหน้าและข้อผิดพลาดเพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกันใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้านให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น และส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการการเรียนรู้

4) ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพที่สุดเมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนใดๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้หน่วยงานต่างๆ มีขนาดเล็กลง ลดความเข้มงวดของนโยบายลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่างๆ ภายในองค์กรลง จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบแนวราบ พยายามทำงานในลักษณะที่เป็น โครงการให้มากขึ้น ให้บุคลากรในแผนกต่างๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง และตัดระบบการบริหารที่เก่าและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป

5) ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม องค์กรจำเป็นต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การกล้าที่จะเสี่ยง การขวนขวายหาความรู้ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสอนงาน การถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและนอกทีม

6) ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กรในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ ไปสู่ทุกๆ หน่วยงานในองค์กร สรรหาหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการ โดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ มีทักษะ

ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กรในการฟังและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการทำงานอันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์

7) จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต ศูนย์อัจฉริยภาพเป็นกลยุทธ์อันทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งใช้กันศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดตั้งโครงการสาธิตงานต่างๆ ด้านขององค์กรก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน การผลิตและการบริการต่างๆ ไปทำการทดลองประยุกต์กับงานของตนเองได้

8) วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สิ่งใดที่มีการวัดผลย่อมมีการดำเนินการกันจนประสบความสำเร็จ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุนและในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าให้เวลา และโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน การพิจารณา ทบทวนและสร้างสรรค์ คนต้องการโอกาสและบรรยากาศที่จะทำให้เขาได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ คนต้องการโอกาสและบรรยากาศที่จะทำให้เขาได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดผลได้เร็วกว่า ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทางสภาพแวดล้อม

ทางกายภาพและสถาปัตยกรรมรอบๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

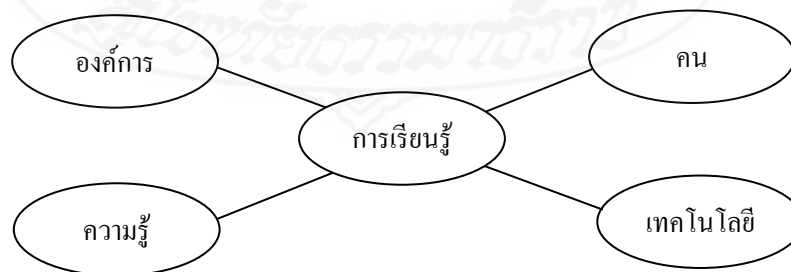
9) ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีวิธีการที่หลากหลายที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์การได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปัน ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุด แบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น และสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายๆ กลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ เป็นต้น

ดังนั้น การที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน รวมทั้งทุกคนร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้นำเสนอแนวคิดของ Michael J. Marquardt เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การเรียนรู้ (learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- 3) สมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
- 4) ความรู้ (Knowledge) – การใช้เทคโนโลยี (Knowledge Management)
- 5) เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงได้เป็นภาพ ดังนี้

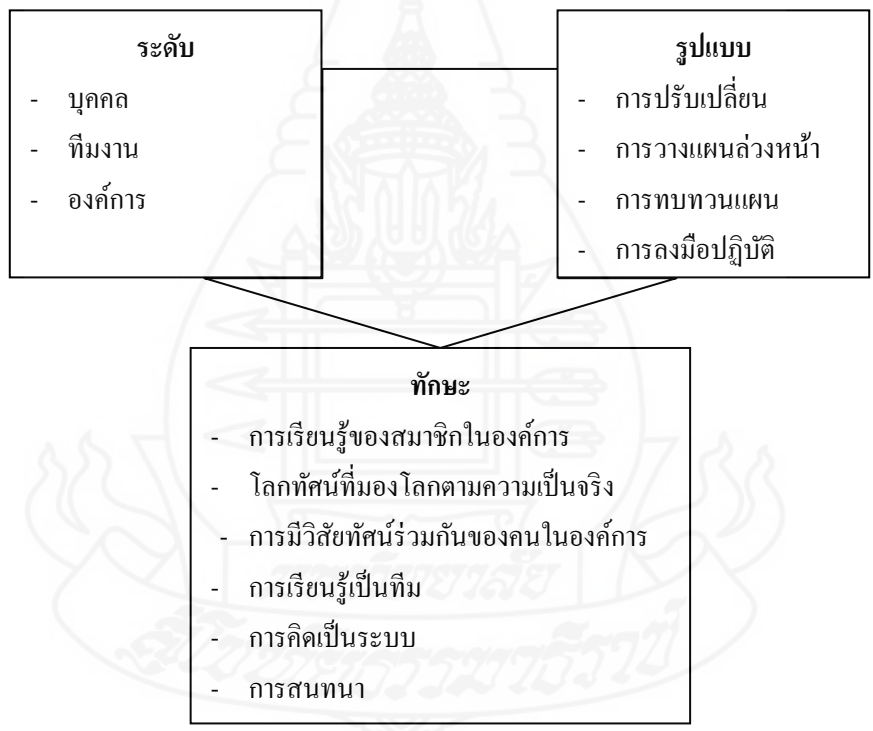


ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p. 21

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือพลวัต การเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก สี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยที่องค์ประกอบแต่ละส่วนอธิบายได้ ดังนี้ (Marquardt, 1996: 21)

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



ภาพที่ 2.11 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p. 30

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

- 1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning)
- 2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning)

3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning)

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery)

2) โลกทัศน์ (Mental Model)

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Shared Vision)

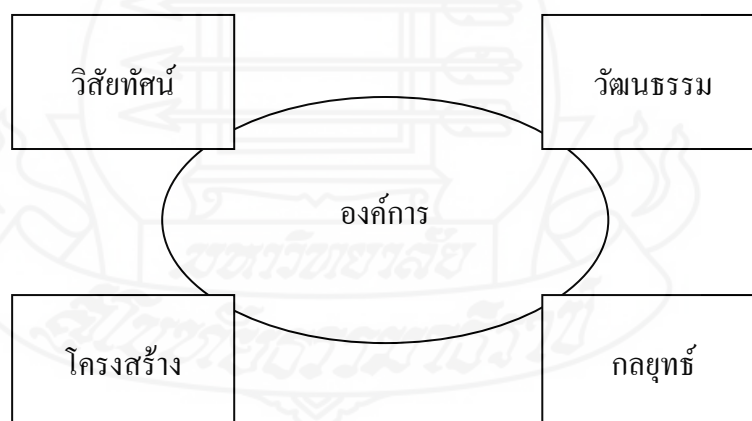
4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking)

6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ที่ Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learning) สามารถส่งเสริมในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน ร่วมกับทีมงานได้ อย่างเป็นระบบ

องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p.68

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมี ดังนี้

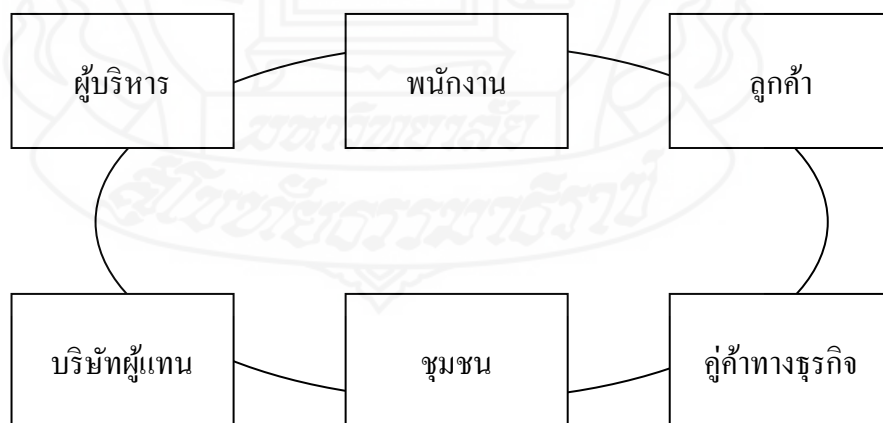
วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือพลัง ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่องค์การเป็นล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทาง ในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบ และทิศทาง

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์การนั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่าการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้สนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมาทำงาน ที่คำนึงถึงองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การสมาชิกองค์การ (people) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)



ภาพที่ 2.13 ระบบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996 p.68

ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดการหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของตน เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยี สารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) ระบุว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Senge, 2000: 7 - 8)

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) คือการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้อง กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ ใฝ่เรียนรู้

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้ เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมาย เดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุก ระดับเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ พัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อกำเนิด

อิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อไปสู่เป้า หมายขององค์การ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบ ยั่งยืนขององค์การ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มอง แบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นวายเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบของ องค์การต่อมา เซงเก้ (Senge, 2006) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบใหม่ที่ส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery)

ธีระ รุญเจริญ (2548: 158) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการให้องค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำมาพิจารณาแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นการส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์
5. มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างทีมงานพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

ฮอสเปอร์ (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์ 2532, 15-16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็นได้ หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความ สามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ ชี้ให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอน ที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้อากัปกรณณ์ ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่างๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยืม หรือเขียน แล้วแสดง

ออกมาในรูปแบบของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่างๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมา โดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

2.5 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมาย ร่วมขององค์กรนักวิชาการและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้มากมายแตกต่างกัน ดังนี้

พจนี สะเพียรชัย (2549: 3) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์กร ให้เป็นพลังร่วม เพื่อผลักดันองค์กรให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุ่งหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 278) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วย ให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน เซงเก้ (Senge, 2000: 19) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรพัฒนาความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานตามที่ปรารถนา โดยมีการพัฒนาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร Peter Senge เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้น ได้แก่

- 1) บุคลากรชั้นเลิศ (Personal mastery)
- 2) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision)
- 3) มีแบบแผนความคิดร่วม (Mental models)
- 4) เรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001: 23) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและ การบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ อย่างต่อเนื่อง

เฮลริเกิล และคณะ (Hellriegel and others, 2002: 334) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีพลังขับเคลื่อนในการปรับปรุงการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจาก ประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งจากผู้รับบริการส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร และจากองค์กรอื่นๆ ด้วย

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2002) ได้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการจัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเพิ่มผลผลิต

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการ สร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Davenport & Prusak ได้ให้นิยามความรู้ว่า “ความรู้คือส่วนผสมที่เคลื่อนไหวของ ประสบการณ์ที่ได้รับการวางโครงร่าง, เป็นคุณค่าต่างๆ, ข้อมูลในเชิงบริบท, และความเข้าใจอย่าง ถ่องแท้ที่ชำนาญการ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหรือโครงร่างอันหนึ่งขึ้นมา เพื่อการประเมินและการ รวบรวมประสบการณ์และข้อมูลใหม่ๆ มันให้กำเนิดและถูกประยุกต์ใช้ในใจของบรรดาผู้รู้ ทั้งหลาย ในองค์กรต่าง ๆ บ่อยครั้ง มันได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ในเอกสารต่างๆ หรือในคลัง ความรู้เท่านั้น แต่ยังอยู่ในงานประจำ, กระบวนการ, การปฏิบัติ และบรรทัดฐานขององค์กรด้วย”

หนังสือ *working Knowledge: How Organization Manage What They Know*” โดย ดาเวนพอร์ต ที เอช และ แอล พรูสัค (Davenport, T. H., และ L. Prusak, Boston: Havard Business School Press) อ้างถึงใน องค์กรแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ หน้า 17 ของ รศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ว่า ความรู้ คือ “กรอบของการผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำของ ซึ่งจะเป็กรอบสำหรับประเมินค่า และการนำประสบการณ์สารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมด้วยกัน”

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่สมาชิกมีความใฝ่เรียนรู้และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิต และมีศักยภาพที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทฯ ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุกๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 คือ ด้านการเพิ่ม อำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 คือ การจัดการความรู้ และ อันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์กร การ วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน ไม่แตกต่างกัน การ วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ทำงานอยู่ในฝ่ายงาน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิโรจน์ พิษนิตินกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัทฯ เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เรียงลำดับดังต่อไปนี้ การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยน องค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ การทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

และหน่วยงานต้นสังกัด ที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

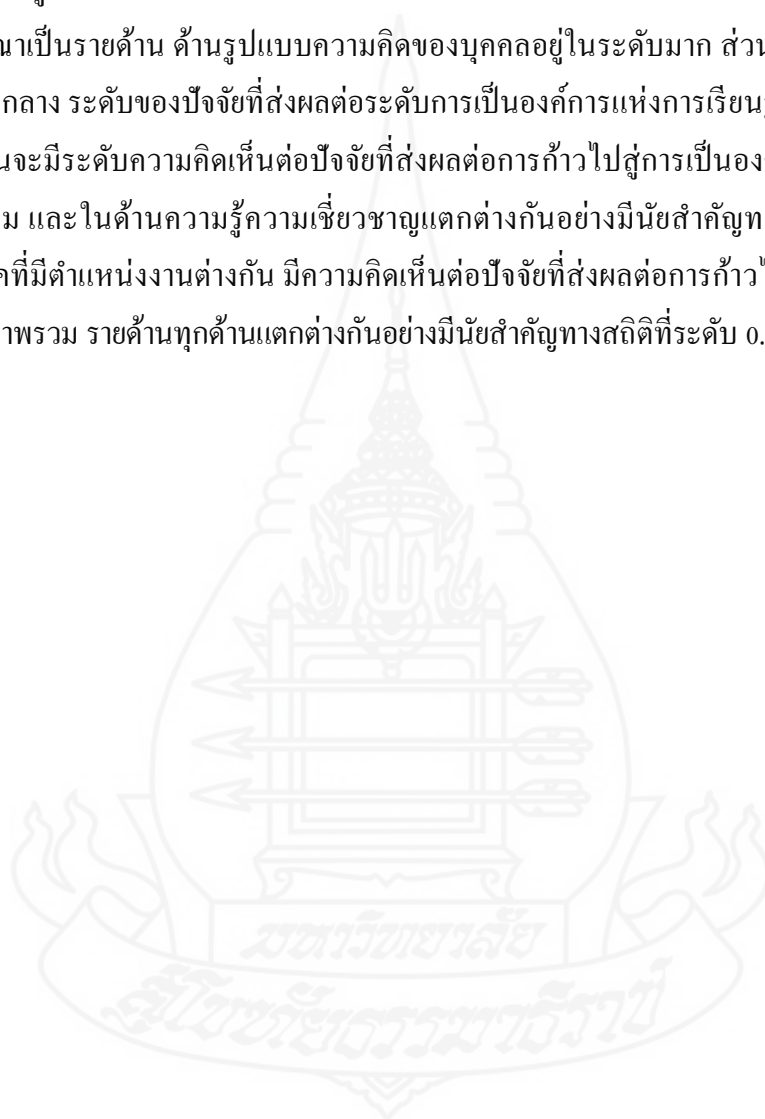
ลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทดสอบสมมติฐานลักษณะ ส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน มี 3 ด้าน คือ ระดับการศึกษา อายุงาน และ ส่วนงาน

วิภา จินตนา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นว่างานบริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่างานบริษัทฯ มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้ำหุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน, การศึกษาต่างกัน, ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม ต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน, รายได้ต่างกัน, ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม ไม่ต่างกัน

ลาวัณย์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการปะปานครหลวง พบว่า พนักงานของการปะปานครหลวง สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างมีระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นใน

การปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษา และ ด้านหน่วยงานที่สังกัด ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วิยะวัฒน์ หม่องศิริ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของช่างเทคนิคใน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฯ ศึกษาเฉพาะในส่วนของช่างเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านรูปแบบความคิดของบุคคลอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่างเทคนิคที่มีอายุงานต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และในด้านความรู้ความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ช่างเทคนิคที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “เรื่องการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และได้กำหนดระเบียบวิธีการศึกษาตามขั้นตอนไว้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัทบลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 100 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ คือ พนักงานของ บริษัทบลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน จากจำนวนประชากร 100 คน ซึ่งทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับ ความ เชื่อมั่น 95% โดยมีรายละเอียดในการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการ คำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane 1973) ดังนี้

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

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าคลาดเคลื่อน

$$\begin{aligned}
 \text{แทนค่า } n &= \frac{100}{[1+\{(100) \times (0.05)^2\}]} \\
 &= \frac{100}{[1+0.25]} \\
 &= 80
 \end{aligned}$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน ที่ผู้ศึกษาจะใช้ในการสุ่มตัวอย่าง

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานของ พนักงานของบริษัทบลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน จากจำนวนประชากร 100 คน ซึ่งทำการสุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาครั้งนี้ มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 34 ข้อ

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่าของ Likert Rating Scales มี 5 ระดับ ค่าคะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

สำคัญอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5	คะแนน
สำคัญมาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่สำคัญ	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่สำคัญอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดโดยใช้สูตร ดังนี้ (วิโรจน์ พิชิตนิตกร 2548: 55)

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

ผู้ศึกษาได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับไม่สำคัญอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับไม่สำคัญ
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับสำคัญอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการพัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้
ของ บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด

2.2 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.2.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

2.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถามการศึกษาจากกรอบแนวคิดในงานการศึกษาครั้งนี้ และได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับงานวิจัยที่สนใจศึกษา

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมให้ตรงตามเนื้อหาในงานการศึกษา ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับร่างตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้เสนอแนะไว้

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ กับประชากรจำนวน 30 คน เพื่อหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามดังกล่าวมาคำนวณ หาความ เชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ($\alpha > 0.8$) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.953 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี จึงถือว่าแบบสอบถามนี้ สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการศึกษาได้

2.2.5 นำเสนอผลการทดลองเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อขอความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ที่สุด ก่อนนำไปเก็บ รวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย

2.2.6 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด และค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจนครบ 80 ชุด นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง นำมาแจกแจง ความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็น ของพนักงาน บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลผลข้อมูล ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

4.3 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อบัณฑิตจบในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีทางสถิติ การทดสอบ (t – test) สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และการทดสอบค่า ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด” ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จากพนักงานของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน โดยจำแนกตามลักษณะของข้อมูล หรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และ Anova (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
P/Sig	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
N	แทน	จำนวนประชากร

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 80 คน ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน แผนก และตำแหน่งงาน โดยแสดงเป็นจำนวน และค่าร้อยละ (Percentage) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	15	18.8
หญิง	65	81.3
รวม	80	100
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	44	55
30 - 39 ปี	24	30
40 - 49 ปี	10	12.5
ต่ำกว่า 30 ปี	2	2.5
รวม	80	100
สถานภาพ		
โสด	43	53.8
สมรส	33	41.3
หม้าย	2	2.5
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2	2.5
รวม	80	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	47.5
ปริญญาตรี	41	51.3
ปริญญาโท	1	1.3
รวม	80	100
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	12	15
1-5 ปี	47	58.8
6-10 ปี	8	10
มากกว่า 10 ปี	13	16.3
รวม	80	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แผนก		
แผนกบุคคล	6	7.5
แผนกบัญชี/การเงิน	21	26.3
แผนกบันทึกข้อมูล/ยืนยันบิล/คืนบิล	20	25
แผนก IT	5	6.3
แผนกการเดินรถ	10	12.5
แผนกบริการลูกค้า/การตลาด	6	7.5
แผนกรถร่วม/วิเคราะห์เชื้อเพลิง	6	7.5
แผนกอื่นๆ	6	7.5
รวม	80	100
ตำแหน่ง		
เจ้าหน้าที่	71	88.8
หัวหน้างาน	8	10
ผู้จัดการ	1	1.3
รวม	80	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 81.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมามีอายุ 30-39 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อายุ 40-49 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และน้อยที่สุดมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

ด้านสถานภาพการสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 สถานภาพหม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และน้อยที่สุด มีสถานภาพหย่าร้างหรือแยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ด้านอายุในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงาน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 รองลงมาอายุในการทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 มีอายุในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ด้านแผนกของกลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานในแผนกบัญชี/การเงิน มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาปฏิบัติงานในแผนกบันทึกข้อมูล/ยื่นยันบิล/คั้นบิล จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ปฏิบัติงานในแผนกการเดินรถ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และน้อยที่สุดปฏิบัติงานในแผนก IT จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 โดยสำหรับส่วนงานในแผนกบริการลูกค้า/การตลาด แผนกกรรร่วม/วิเคราะห์เชิงเพลง และแผนกอื่นๆ มีจำนวนเท่ากัน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ด้านตำแหน่งหน้าที่การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่ มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 88.8 รองลงมาได้แก่ตำแหน่งในระดับหัวหน้างาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และตำแหน่งในระดับผู้จัดการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในการพัฒนาผู้ องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาผู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ประกอบด้วย 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ 3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4. การจัดการความรู้ 5. การประยุกต์เทคโนโลยี จากการเก็บข้อมูลสามารถวิเคราะห์ สรุปการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ในแต่ละด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(n = 80)

พลวัตแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง แก่บุคลากรทุกคน	3.24	.80	ปานกลาง
2. บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	3.39	.85	ปานกลาง
3. บุคลากรทุกคนมีโอกาที่จะได้รับการพัฒนาการ เรียนรู้ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3.46	.89	สำคัญมาก
4. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นที่รับรู้ และใช้เป็นแนวทาง เชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการ อย่างชัดเจน	3.41	.79	สำคัญมาก
5. บุคลากรจะสื่อสารแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	3.29	.96	ปานกลาง
6. ระบบสารสนเทศขององค์กรเอื้อ และสนับสนุน ให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และการ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันของบุคลากร	3.26	1.03	ปานกลาง
รวม	3.34	.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.34 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แก่บุคลากรทุกคน โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.24 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับที่สำคัญมาก คือ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นที่รับรู้และใช้เป็นแนวทาง เชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน อยู่ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.41

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

(n = 80)

การปรับเปลี่ยนองค์กร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. องค์กรของท่านจะทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก อย่างสม่ำเสมอ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนด เป้าหมาย และแผนงาน	3.46	.89	สำคัญมาก
2. องค์กรของท่านใช้ทีมงานเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย อย่างกว้างขวางและจริงจัง	3.41	.84	สำคัญมาก
3. ทีมงานต่างๆจะพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และ ประสบการณ์ระหว่าง กันอย่างสม่ำเสมอ	3.19	.93	ปานกลาง
4. บุคลากรทุกคนรู้ชัดเจนว่าจะบรรลุเป้าหมายอะไร และจะถูกวัดด้วย KPI อย่างไร	3.21	.85	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านจะเทียบวัดกับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	3.34	.93	ปานกลาง
6. องค์กรมีวิธีการที่แบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์กร เช่นการหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย อย่างเป็นระบบ	3.25	.96	ปานกลาง
7. เมื่อมีโอกาสท่านจะสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอหรือเป็นระยะ	3.91	.78	สำคัญมาก
8. หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรจะทำงานประสานกันเป็นอย่างดี โดยไม่คำนึง ถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย	3.39	.95	ปานกลาง
9. ท่านคิดว่า การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ และการทำงาน เป็นทีมเป็น โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	3.95	.84	สำคัญมาก
รวม	3.46	.62	สำคัญมาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับที่สำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.46 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับที่สำคัญมาก คือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็น โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับที่สำคัญมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.95 รองลงมาได้แก่การสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นของพนักงานเมื่อมีโอกาส โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.91 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทีมงานต่างๆ จะพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่าง กันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.19

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

(n = 80)

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมภายใน หน่วยงานแก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค	3.30	.97	ปานกลาง
2. องค์กรเน้นการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	3.43	.92	สำคัญมาก
3. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ งานแสดงสินค้า เพื่อสร้างการเรียนรู้กับลูกค้า	3.26	.96	ปานกลาง
4. การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และบุคลากรมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน	3.76	.86	สำคัญมาก
5. ท่านและทีมงานมีอิสระที่จะสร้างสรรค์ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องขออนุมัติก่อน	3.24	.94	ปานกลาง
6. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้ จากลูกค้า เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	3.40	.69	ปานกลาง
7. ผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.73	.83	สำคัญมาก
รวม	3.44	.64	สำคัญมาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับที่สำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.44 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับที่สำคัญมาก คือ การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และบุคลากรมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean)=3.76 รองลงมาได้แก่การที่ผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา และผู้อำนวยความสะดวกใน

การเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.73 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ พนักงานและทีมงานมีอิสระที่จะสร้างสรรค์ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องขออนุมัติก่อน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.24

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านการจัดการความรู้

(n = 80)

การจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. บุคลากรมีการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร	3.30	1.00	ปานกลาง
2. องค์กรพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรืออีเมล เพื่อการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.66	1.07	สำคัญมาก
3. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอก และภายในอย่างเป็นระบบ	3.43	.91	สำคัญมาก
4. บุคลากรได้รับการอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.18	.99	ปานกลาง
5. มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รวบรวม และจัดทำองค์ความรู้ ขององค์กรอย่างชัดเจน	3.35	.81	ปานกลาง
6. องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณในโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร	3.34	.91	ปานกลาง
7. องค์กรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร อย่างเป็นระบบ	3.31	1.04	ปานกลาง
รวม	3.37	.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.37 และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับที่สำคัญมาก คือ องค์กรพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรืออีเมล เพื่อการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.66 รองลงมาได้แก่องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอก และภายในอย่างเป็นระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.43 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับการอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.18

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านการประยุกต์เทคโนโลยี

(n = 80)

การประยุกต์เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. องค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ทันสมัย และสามารถ ตอบโจทย์การปฏิบัติงานต่างๆ ได้	3.50	.89	สำคัญมาก
2. บุคลากรมีความรู้ในการเข้าถึงระบบเครือข่าย, อินเทอร์เน็ต และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการใช้งาน	3.65	.89	สำคัญมาก
3. บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลบางประการที่ต้องการใช้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	3.53	.89	สำคัญมาก
4. องค์กรมีการพัฒนาการใช้สารสนเทศเชื่อมโยงกับลูกค้าเพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการเรียนรู้ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการ ให้ดียิ่งขึ้นไป	3.60	.87	สำคัญมาก
5. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และ ช่วยบุคลากรเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น	3.79	.96	สำคัญมาก
รวม	3.61	.90	สำคัญมาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านการประยุกต์เทคโนโลยีพบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับที่สำคัญมากทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.61 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับที่สำคัญมาก คือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยบุคลากรเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.79 รองลงมาได้แก่ บุคลากรมีความรู้ในการเข้าถึงระบบเครือข่าย, อินเทอร์เน็ต และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการใช้งาน โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.65 และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ทันสมัย และสามารถ ตอบ โจทย์ การปฏิบัติงานต่างๆ ได้ อยู่ในระดับที่สำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) = 3.50

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยการเรียนรู้ในองค์กร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้	เพศ	N	Mean	S.D.	T	P																																																				
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	ชาย	15	3.56	0.92	1.27	0.21																																																				
	หญิง	65	3.29	0.67			ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ชาย	15	3.62	0.72	1.14	0.26	หญิง	65	3.42	0.60	ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ชาย	15	3.66	0.78	1.43	0.16	หญิง	65	3.40	0.61	ด้านการจัดการความรู้	ชาย	15	3.43	0.85	0.33	0.74	หญิง	65	3.35	0.79	ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ชาย	15	3.83	0.94	1.22	0.23	หญิง	65	3.56	0.71	ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24	หญิง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ชาย	15	3.62	0.72	1.14	0.26																																																				
	หญิง	65	3.42	0.60			ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ชาย	15	3.66	0.78	1.43	0.16	หญิง	65	3.40	0.61	ด้านการจัดการความรู้	ชาย	15	3.43	0.85	0.33	0.74	หญิง	65	3.35	0.79	ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ชาย	15	3.83	0.94	1.22	0.23	หญิง	65	3.56	0.71	ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24	หญิง	65	3.40	0.59								
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ชาย	15	3.66	0.78	1.43	0.16																																																				
	หญิง	65	3.40	0.61			ด้านการจัดการความรู้	ชาย	15	3.43	0.85	0.33	0.74	หญิง	65	3.35	0.79	ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ชาย	15	3.83	0.94	1.22	0.23	หญิง	65	3.56	0.71	ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24	หญิง	65	3.40	0.59																			
ด้านการจัดการความรู้	ชาย	15	3.43	0.85	0.33	0.74																																																				
	หญิง	65	3.35	0.79			ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ชาย	15	3.83	0.94	1.22	0.23	หญิง	65	3.56	0.71	ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24	หญิง	65	3.40	0.59																														
ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ชาย	15	3.83	0.94	1.22	0.23																																																				
	หญิง	65	3.56	0.71			ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24	หญิง	65	3.40	0.59																																									
ปัจจัยโดยรวม	ชาย	15	3.62	0.78	1.18	0.24																																																				
	หญิง	65	3.40	0.59																																																						

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
 ปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี
 และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

ปัจจัยในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 30 ปี (N=44)		30 - 39 ปี (N=24)		40 - 49 ปี (N=10)		50 ปี ขึ้นไป (N=2)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.46	0.64	3.27	0.83	2.95	0.76	3.58		
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.55	0.53	3.38	0.71	3.34	0.80	2.94	0.39	0.96	0.42
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.50	0.52	3.39	0.84	3.37	0.70	3.21	0.30	0.31	0.82
4. ด้านการจัดการความรู้	3.51	0.73	3.21	0.77	3.27	1.05	2.43	0.81	1.81	0.15
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	3.69	0.67	3.51	0.91	3.58	0.85	3.30	0.42	0.42	0.74
ปัจจัยโดยรวม	3.54	0.55	3.35	0.74	3.30	0.75	3.09	0.06	0.88	0.46

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพสมรส

ปัจจัยในการพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้	โสด (N=43)		สมรส (N=33)		หม้าย (N=2)		หย่าร้าง/แยกกันอยู่ (N=2)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.36	0.70	3.28	0.79	3.58	0.82	3.75	0.12	0.35	0.79
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.42	0.62	3.42	0.59	4.22	1.10	4.00	0.00	1.62	0.19
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.45	0.72	3.37	0.49	4.07	1.31	4.00	0.00	1.30	0.28
4. ด้านการจัดการความรู้	3.33	0.75	3.33	0.85	4.14	1.21	3.93	0.10	1.02	0.39
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	3.58	0.75	3.59	0.77	4.10	1.27	4.20	0.28	0.70	0.55
ปัจจัยโดยรวม	3.43	0.64	3.40	0.61	4.02	1.14	3.98	0.01	1.09	0.36

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยีและ ปัจจัยในการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N=38)		ปริญญาตรี (N=41)		ปริญญาโท (N=1)		ปริญญาเอก (N=0)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.32	0.73	3.37	0.74	3.00	0.00	0.00		
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.43	0.63	3.49	0.63	3.33	0.00	0.00	0.00	0.10	0.91
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.33	0.65	3.53	0.63	4.00	0.00	0.00	0.00	1.33	0.27
4. ด้านการจัดการความรู้	3.29	0.83	3.44	0.78	3.14	0.00	0.00	0.00	0.40	0.67
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	3.51	0.73	3.70	0.79	4.00	0.00	0.00	0.00	0.79	0.46
ปัจจัยโดยรวม	3.37	0.65	3.51	0.63	3.50	0.00	0.00	0.00	0.43	0.65

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี และปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุการทำงาน

ปัจจัยในการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้	น้อยกว่า 1 ปี (N=12)		1-5 ปี (N=47)		6-10 ปี (N=8)		มากกว่า 10 ปี (N=13)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.78	0.69	3.39	0.62	3.13	0.78	2.88		
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.94	0.49	3.48	0.46	3.26	1.01	3.06	0.72	5.05	0.01
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.77	0.49	3.50	0.48	3.29	1.11	3.03	0.77	3.38	0.02
4. ด้านการจัดการความรู้	3.86	0.68	3.43	0.63	3.34	1.04	2.69	0.93	5.54	0.01
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	4.00	0.85	3.63	0.58	3.68	1.10	3.17	0.87	2.71	0.05
รวม	3.87	0.55	3.49	0.48	3.34	0.92	2.97	0.74	5.05	0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยในการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยด้านการประยุกต์เทคโนโลยี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามแผนก

ปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	แผนกบุคคล (N=6)		แผนกบัญชี/ การเงิน (N=21)		แผนกบันทึก ข้อมูล/ขั้นชั้น บิล/คินบิล (N=20)		แผนก IT (N=5)		แผนกการ เดินรถ (N=10)		แผนกบริการ ลูกค้า/การตลาด (N=6)		แผนกร่วม/ วิเคราะห์ เชื้อเพลิง (N=6)		อื่นๆ (N=6)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.31	0.68	3.35	0.49	3.51	0.69	3.63	0.99	2.92	0.72	3.33	1.44	3.78	0.27	2.83	0.37	1.56	0.16
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.50	0.38	3.50	0.48	3.56	0.55	4.00	0.89	2.96	0.71	3.52	1.08	3.46	0.40	3.22	0.39	1.82	0.10
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.64	0.47	3.41	0.36	3.51	0.53	4.11	0.73	2.89	0.84	3.36	1.20	3.74	0.28	3.33	0.50	2.47	0.02
4. ด้านการจัดการความรู้	3.40	0.44	3.37	0.65	3.61	0.65	3.89	0.96	2.79	1.00	3.43	1.23	3.21	0.98	3.14	0.56	1.49	0.18
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	3.53	0.77	3.70	0.53	3.67	0.69	4.32	0.82	3.14	1.03	3.50	1.24	3.53	0.47	3.60	0.58	1.30	0.26
รวม	3.48	0.37	3.46	0.45	3.57	0.54	3.99	0.83	2.94	0.77	3.43	1.20	3.55	0.35	3.23	0.43	1.81	0.10

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูเอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี และปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	เจ้าหน้าที่ (N=71)		หัวหน้างาน (N=8)		ผู้จัดการ (N=1)		ผู้บริหารระดับสูง (N=0)		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.38	0.73	2.98	0.68	3.50	0.00	0.00	0.00	1.13	0.33
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.48	0.62	3.24	0.68	3.56	0.00	0.00	0.00	0.56	0.57
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.46	0.65	3.25	0.57	4.14	0.00	0.00	0.00	0.97	0.39
4. ด้านการจัดการความรู้	3.44	0.76	2.66	0.86	3.71	0.00	0.00	0.00	3.79	0.03
5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	3.65	0.76	3.30	0.74	3.80	0.00	0.00	0.00	0.77	0.47
รวม	3.48	0.64	3.09	0.57	3.74	0.00	0.00	0.00	1.53	0.22

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี และปัจจัยในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัจจัยด้านการจัดการความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(1) การประชาสัมพันธ์ถึงนโยบาย และข่าวสารของบริษัท ควรมีการแจ้งข้อมูลที่เข้าถึงพนักงานในทุกระดับ

2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

(1) การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแบบข้ามแผนก

(2) การให้ความสำคัญต่อพนักงานที่มีอายุงานมาก ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่

3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

- (1) การให้อำนาจแก่หัวหน้างานควรมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมให้มากขึ้นกว่าเดิม
- (2) หัวหน้าที่ได้รับมอบหมายงาน ควรอธิบายหรือแนะนำแนวทางการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจได้เป็นอย่างดี

4) ด้านการจัดการความรู้

- (1) ควรมีการฝึกอบรมให้มากขึ้น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน
- (2) ควรมีการจัดทำ Training ให้กับพนักงานใหม่ก่อนเริ่มทำงาน
- (3) ควรมีการจัดให้มีการเยี่ยมชม หรือดูงานนอกสถานที่บ้างในบางครั้ง

5) ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี

- (1) พนักงานต้องการเข้าถึงข้อมูล internet ได้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน
- (2) การอบรมเรื่อง Technology เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการอบรมอย่างสม่ำเสมอ
- (3) ฐานข้อมูลของบริษัทควรได้รับการปรับปรุงให้มีความถูกต้องและเป็นข้อมูลปัจจุบัน
- (4) ปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์บางเครื่องให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด” สามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 ศึกษาปัจจัยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

1.1.2 ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยการเรียนรู้ในองค์กร

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน จากจำนวนประชากร 100 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 เดือน ระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม 2556 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 80 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่

ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ด้านข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 80 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 81.3 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 55 มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 ซึ่งมีอายุในการทำงานอยู่ที่ 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 โดยปฏิบัติงานในแผนกบัญชี/การเงิน มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และมีตำแหน่งหน้าที่การทำงานในระดับเจ้าหน้าที่มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 88.8 ตามลำดับ

1.3.2 ด้านระดับความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับที่สำคัญมาก และเมื่อพิจารณาทั้ง 5 ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี อยู่ในระดับที่สำคัญมาก ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับที่สำคัญมาก ($\bar{X} = 3.46$) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อยู่ในระดับที่สำคัญมาก ($\bar{X} = 3.44$) ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) ตามลำดับ

1.3.3 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีเพศที่ต่างกัน อายุที่ต่างกัน สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน ทำงานในแผนกที่ต่างกัน และอยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการศึกษายังพบว่า อายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของบุคลากรจากคำถามปลายเปิด ที่เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด จากแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า มีจำนวนบุคลากร 8 คนที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการตอบจะให้ความสำคัญใน ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี เป็นส่วนมาก และรองลงมาคือด้านการจัดการความรู้

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการอภิปรายผล แบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งมีการสรุปผลอยู่ในระดับที่ปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า บุคลากรในบริษัทบางส่วนยังมีความไม่เข้าใจถึงความหมาย และรวมถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนนั้นพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำเป็นอย่างยิ่งในการแสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้เป็นที่รับรู้และใช้เป็นแนวทางในการเชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยภาพรวม บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งมีการสรุปผลอยู่ในระดับที่สำคัญมาก ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ และมีการทำงานเป็นทีม โดยที่บุคลากรสามารถสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบริษัทฯ ได้มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

2.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล โดยภาพรวม บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งมีการสรุปผลอยู่ในระดับที่สำคัญมาก ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่การที่ผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ อีกทั้งมุ่งเน้นการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งบริษัทยังส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และบุคลากรมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน

2.4 ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวม บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ซึ่งมีการสรุปผลอยู่ในระดับที่ปานกลาง องค์กรควรมุ่งเน้นให้การสนับสนุนงบประมาณในโครงการต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้รวมถึงให้บุคลากรได้รับการอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ รวมถึงการพัฒนาวิธีการทางด้านสารสนเทศใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรืออีเมล เพื่อการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง

2.5 ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี โดยภาพรวม บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด มีการสรุปผลอยู่ในระดับที่สำคัญมาก ซึ่งองค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ทันสมัย และสามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความรู้ในการเข้าถึงระบบเครือข่าย, อินเทอร์เน็ต, และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการใช้งานรวมถึงช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยบุคลากรเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น รวมถึงยังเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับลูกค้าโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้นไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อนำไปใช้

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ (1) ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี (2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (4) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย (5) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ

3.1.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดควิสัยทัศน์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นที่รับรู้ โดยใช้เป็นแนวทาง เชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ซึ่งควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมถึงการพัฒนาาระบบสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการช่วยให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี ข้อมูลด้านสุขภาพ หรือข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันของบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

3.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้การเรียนรู้นั้นอยู่ในทุกกระบวนการในการทำงาน และอยู่ในนโยบายขององค์กร เช่น การฝึกอบรมบุคลากร ทั้งบุคลากรใหม่และเก่า รวมถึงองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้ระบบการทำงานที่มากขึ้นในแผนกต่างๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บริษัทฯ ควรเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมภายในหน่วยงานแก่บุคลากร รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้

และมีความคิดในการสร้างสิ่งใหม่ๆ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูง

3.1.4 ด้านการจัดการความรู้

บริษัทฯ ควรมีระบบการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกเพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากร อีกทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณในโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร รวมถึงการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี และลดความผิดพลาด ควบคู่กันกับการฝึกอบรมบุคลากรในขณะทำงาน (On The Job Training)

3.1.5 ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี

บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีการใช้งานระบบสารสนเทศในระดับที่สูง และมีบุคลากรที่ใช้งานระบบสารสนเทศจำนวนมากเช่นกัน ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการสร้างความรู้และความเข้าใจในการใช้งานระบบสารสนเทศให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การใช้ Email, การค้นหาข้อมูลบน Internet, การส่งข้อความสั้น, การโทรศัพท์ผ่านระบบ Internet เป็นต้น เพื่อช่วยให้งานสะดวก และรวดเร็วขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 จากการศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดให้ บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด เป็นกรณีศึกษา ซึ่งควรมีการนำเอาบริษัทอื่น มาใช้เป็นกรณีศึกษาด้วยเช่นกัน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้ระหว่าง 2 บริษัท

3.2.2 ควรมีการศึกษาข้อมูลโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์

บรรณานุกรม

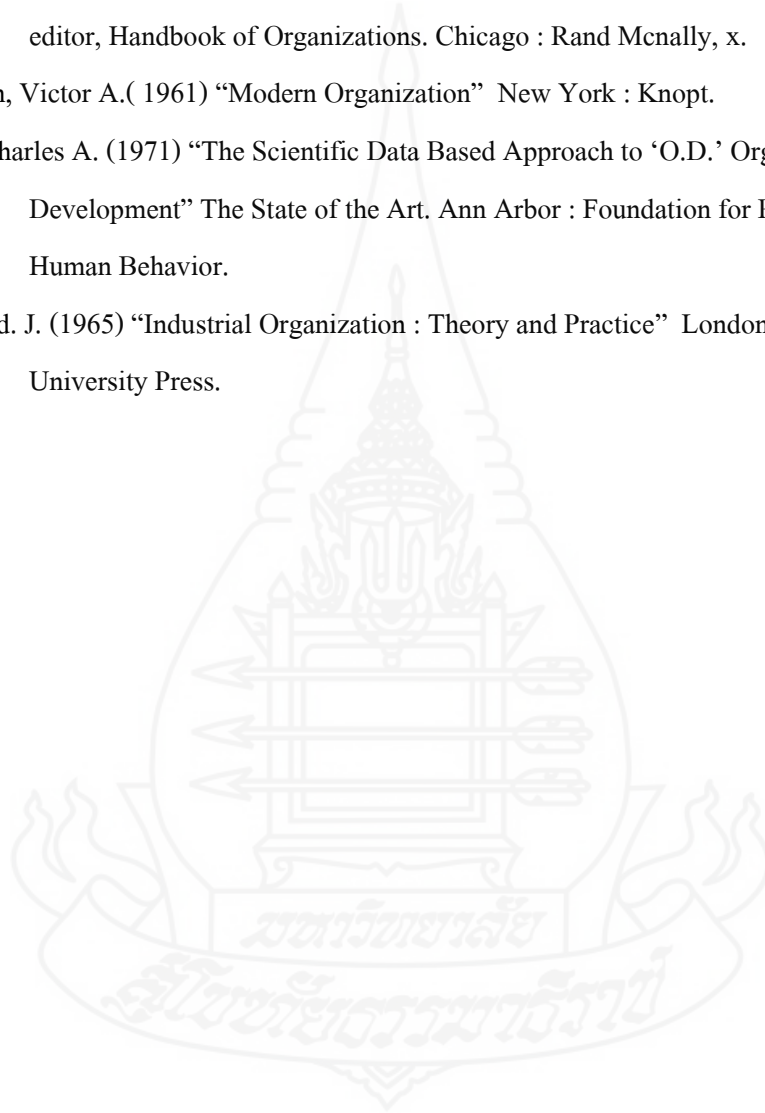


บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2542) “ระบบควบคุมคุณภาพที่หน้างานคิวซีเซอร์เคิล”
เทคนิคคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง กรุงเทพมหานคร
- จิต นิลพานิช และโสภณ ปภากจน์ (2520) “การพัฒนาองค์กร” ปัญหาและการบริหารงาน
สำนักฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิตพงษ์ สยามเนตร (2520) “แนวความคิดในการพัฒนาองค์กรกับการฝึกอบรม” ปัญหาและการ
บริหารงาน สำนักฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นิตติพงษ์ วิเวตนนท์ และกำพล กิจพระภูมิ (2537) “Process management” กรุงเทพมหานคร
อินโนกราฟฟิกส์
- มณูญ วงศ์นารี (2519) “แนวคิด – หลักการในการพัฒนาองค์กร” กรุงเทพมหานคร มงคล
ลักษณ์ สุภวรรณเจษฎ์ (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน)” นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิยะวัฒน์ หม่องศิริ (2553) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของช่างเทคนิคใน
บริษัท ไร่ (ประเทศไทย)” นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิโรจน์ พิชิตนิตติกร (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด” นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิภา จินตนา (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แพรกซ์แอร์
(ประเทศไทย) จำกัด” นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรธน์ (2546) “การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท
แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล” นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สมยศ นาวิการ (2535) “การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ” กรุงเทพมหานคร
กรุงชินพัฒนา
- เสนาะ ตีเขาว์ (2542) “หลักการบริหาร” กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โสภณ ปภากจน์ (2521) “การพัฒนาองค์กร แนวคิดและวิธีปฏิบัติ” กรุงเทพมหานคร มิตรสาม
อรุณ รักรธรรม (2527) “หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร” พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช

- อภา ภมรบุตร (2520) “จิตวิทยาในการปกครอง” กรุงเทพมหานคร ผดุงศึกษา
- Anderson, T. and Seymour Warkov.(1961) “Organizational Size and Functional Complexity : A Study of Administration in Hospitals.” American Sociological Review : 26
- Argyris, C. (1964) “Integrating the Individual and the Organization” New York : Wiley.
- Beckhard, R. Organization (1969) “Development : Strategies and Models” Reading, Mass. : Addison – Wesley.
- Bennis, W.G.(1966) Changing Organizations. New York : McGraw – Hill.
- Bowers, G.(1973) “OD Techniques and Their Results in 23 Organizations : The Michigan ICL Study.” Journal of Applied Behavioral Science : 9
- Churchman, C. West. (1966) “The Systems Approach” New York : Dell
- Etzioni, A.(1961) “Complex Organizations” Glencoe : III. : Free Press.
- Fiedler, F.E.(1967) “A Theory of Leadership Effectiveness” New York : McGraw – Hill.
- Filley, A.C. and Robert J. House. (1969) “Managerial Process and Organizational Behavior” Glenview, III. : Scott, Foresman,.
- French, Wendell L., and Cecil H. Bell. (1973) “ Organization Development” Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall,.
- Friedlander, Frank and L. Deve Brown.(1974) “Organization Development” Annual Review of Psychology : 25.
- Guest, R.H.(1962) “Organization Change : The Effects of Successful Leadership” Home – wood, III : Dorsey and Irwin,.
- Katz, D. and Basil S. Georgopoulos. (1971) “Organizations in a Changing World.” Journal of Applied Behavioral Science :7
- Lawrence, P.R. (1958) “The Changing of Organization Behavior Patterns” Boston : Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Jay W. Lorsch (1967) “Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration” Boston : Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research,.
- Likert, R.(1961) “New Patterns of Management” New York : McGraw – Hill.
- Margulies, N. and A.P. Raia.(1972) “Organization Development : Values, Process, and Technology” New York : McGraw – Hill.

- Pondy, L.R.(1969) “Effects of Size, Complexity, and Ownership in Administrative Intensity.”
Administrative Science Quarterly : 14.
- Schein, E.H.(1969) “Process Consultation : Its Role in Organization Development” Reading,
Mass. : Addison – Wesley.
- Starbuck, William H. (1969) “Organizational Growth and Development.” In James G. March,
editor, Handbook of Organizations. Chicago : Rand McNally, x.
- Thompson, Victor A.(1961) “Modern Organization” New York : Knopf.
- Waters, Charles A. (1971) “The Scientific Data Based Approach to ‘O.D.’ Organizational
Development” The State of the Art. Ann Arbor : Foundation for Research on
Human Behavior.
- Woodward. J. (1965) “Industrial Organization : Theory and Practice” London : Oxford
University Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ความรู้ทั่วไป

บริษัท บลูเอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

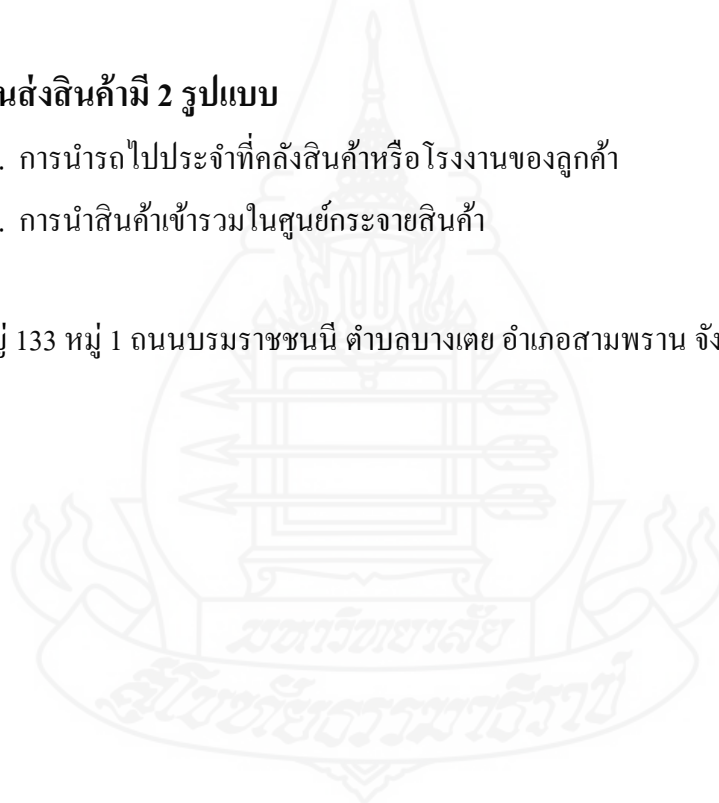
ลักษณะธุรกิจ

บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้านการกระจายสินค้าไปยังห้างประเภทโมเดิร์นเทรดในรูปแบบ Cross docking โดยมีสถานีขนส่งสินค้าพุทธมณฑล มีเนื้อที่กว่า 20,000 ตรม. และสถานีขนส่งสินค้าร่มเกล้า ซึ่งมีเนื้อที่กว่า 20,000 ตรม. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่ตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของกรุงเทพโดยบริการรับและส่งสินค้าทั่วประเทศด้วยรถบรรทุก การบริหารงานขนส่งของบริษัท บลูแอนด์ไวท์โลจิสติกส์ จำกัด

การบริการขนส่งสินค้ามี 2 รูปแบบ

1. การนำรถไปประจำที่คลังสินค้าหรือโรงงานของลูกค้า
2. การนำสินค้าเข้าร่วมในศูนย์กระจายสินค้า

สำนักงานใหญ่ 133 หมู่ 1 ถนนบรมราชชนนี ตำบลบางเตย อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม



ภาคผนวก ข

การตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LD1	105.7667	535.7713	.7728	.9704
LD2	105.7333	535.4437	.7394	.9706
LD3	105.4333	540.1161	.6476	.9710
LD4	105.7000	546.3552	.5818	.9713
LD5	105.8667	534.0506	.7441	.9705
LD6	105.9000	526.8517	.8342	.9700
OT1	105.4667	557.9816	.2412	.9732
OT2	105.6667	545.1264	.5323	.9716
OT3	105.9000	539.3345	.6943	.9708
OT4	105.7333	540.7540	.6728	.9709
OT5	105.7000	534.6310	.6786	.9709
OT6	105.7667	531.1506	.8184	.9701
OT7	105.1667	549.6609	.5221	.9716
OT8	105.5667	530.9437	.7911	.9703
OT9	105.1333	543.9816	.5656	.9714
PE1	105.9333	530.8230	.8186	.9701
PE2	105.6333	533.5506	.7770	.9704
PE3	105.8000	530.9241	.8092	.9702
PE4	105.2000	536.3034	.7292	.9706
PE5	105.9333	541.7195	.6298	.9711
PE6	105.5667	538.7368	.7962	.9704
PE7	105.3667	552.4471	.4990	.9716
KM1	105.8000	533.4759	.8098	.9702
KM2	105.1000	541.9552	.6391	.9711
KM3	105.6000	540.2483	.7680	.9705
KM4	105.8667	533.2920	.7868	.9703
KM5	105.6000	542.8690	.7825	.9705
KM6	105.7667	537.2885	.8028	.9703
KM7	105.7333	536.2713	.7781	.9704
TA1	105.7000	538.4931	.6628	.9710
TA2	105.3333	535.2644	.7231	.9707
TA3	105.5000	535.9828	.8111	.9703
TA4	105.4000	533.9724	.8440	.9701
TA5	105.0667	545.1678	.5276	.9716

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 34

Alpha = .9716

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

การพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท บลูแอนด์ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับท่านเพียงช่องเดียว

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 39 ปี
 40 - 49 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด สมรส
 หม้าย หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. อายุงาน (ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร)

- น้อยกว่า 1 ปี 1-5 ปี
 6-10 ปี มากกว่า 10 ปี

6. แผนกที่ท่านสังกัด

- แผนกบุคคล แผนกบัญชี/การเงิน
 แผนกบันทึกข้อมูล/ยืนยันบิล/คีนบิล แผนก IT
 แผนกการเดินรถ แผนกบริการลูกค้า/การตลาด
 แผนกกรรร่วม/วิเคราะห์เชื้อเพลิง อื่น ๆ.....

7. ตำแหน่งงาน

- เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน
 ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

1. โปรดอ่านข้อความด้านซ้ายมือ และพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อนั้น ท่านมีความเห็นอยู่ในระดับใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว
3. ระดับคะแนน
 - 5 = สำคัญอย่างยิ่ง
 - 4 = สำคัญมาก
 - 3 = ปานกลาง
 - 2 = ไม่สำคัญ
 - 1 = ไม่สำคัญอย่างยิ่ง

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)					
1.1 องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แก่บุคลากรทุกคน					
1.2 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
1.3 บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
1.4 วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นที่รับรู้ และใช้เป็นแนวทาง เชื่อมโยงสู่แผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน					
1.5 บุคลากรจะสื่อสารแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ					
1.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรเอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันของบุคลากร					
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)					
2.1 องค์กรของท่านจะทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก อย่างสม่ำเสมอและนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนด เป้าหมายและ แผนงาน					
2.2 องค์กรของท่านใช้ทีมงานเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายอย่าง กว้างขวาง และจริงจัง					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.3 ทีมงานต่างๆ จะพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน อย่างสม่ำเสมอ					
2.4 บุคลากรทุกคนรู้ชัดเจนว่าจะบรรลุเป้าหมายอะไร และจะถูกวัดด้วย KPI อย่างไร					
2.5 องค์กรของท่านจะเทียบวัดกับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ					
2.6 องค์กรมีวิธีการที่แบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานข้ามฝ่าย อย่างเป็นระบบ					
2.7 เมื่อมีโอกาสท่านจะสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอหรือเป็นระยะ					
2.8 หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรจะทำงานประสานกันเป็นอย่างดี โดยไม่คำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละสาย					
2.9 ท่านคิดว่า การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น					
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)					
3.1 องค์กรให้โอกาสในการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมภายใน หน่วยงานแก่บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
3.2 องค์กรเน้นการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
3.3 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ งานแสดงสินค้า เพื่อสร้างการเรียนรู้กับลูกค้า					
3.4 การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และบุคลากรมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน					
3.5 ท่านและทีมงานมีอิสระที่จะสร้างสรรค์ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องขออนุมัติก่อน					
3.6 องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะในการเรียนรู้ จากลูกค้า เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร					
3.7 ผู้บริหารในองค์กรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)					
4.1 บุคลากรมีการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานขององค์กร					
4.2 องค์กรพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรืออีเมล เพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของหน่วยงานภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
4.3 องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายนอก และภายในอย่างเป็นระบบ					
4.4 บุคลากรได้รับการอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
4.5 มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รวบรวม และจัดทำองค์ความรู้ขององค์กรอย่างชัดเจน					
4.6 องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณในโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
4.7 องค์กรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
5. การประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application)					
5.1 องค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ทันสมัย และสามารถ ตอบโจทย์ การปฏิบัติงานต่างๆ ได้					
5.2 บุคลากรมีความรู้ในการเข้าถึงระบบเครือข่าย, อินเทอร์เน็ต, และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงาน					
5.3 บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลบางประการที่ต้องการใช้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน					
5.4 องค์กรมีการพัฒนาการใช้สารสนเทศเชื่อมโยงกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเรียนรู้ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการ ให้ดียิ่งขึ้นไป					
5.5 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยบุคลากรเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น					

ส่วนที่ 3 **ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

4. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application)

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
ผู้ทำการศึกษา

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชาญชัย นุ่มใส
วัน เดือน ปีเกิด	7 กรกฎาคม 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
สถานที่ทำงาน	บริษัท บลู แอนด์ ไวท์ โลจิสติกส์ จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกพัฒนาระบบธุรกิจ และสารสนเทศ

