

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4



นางสาวอมรรัตน์ พิจารณาธรรม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

พ.ศ.2559

Learning Organization of Provincial Waterworks Authority Area 4

Miss Amornrat Pijaranatham



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

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4
ชื่อและนามสกุล นางสาวอมรรัตน์ พิจารณาธรรม
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชिरาช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2560

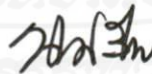
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ **ความเป็นองค์การ** แห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4
ผู้ศึกษา นางสาวอมรรัตน์ พิจารณาธรรม **รหัสนักศึกษา** 2573001530 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำนวน 847 คน โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตามสูตรของทาคิยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามกลุ่มพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 อยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน และค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า มีความแตกต่างกันในปัจจัยด้าน อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาทำงาน ระดับเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ และระดับการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

Independent Study title: Learning Organization of Provincial Waterworks Authority Area 4
Author: Miss Amornrat Pijaranatham; **ID:** 2573001530;
Degree: Master of Business Administration;
Independent Study advisor: Thanachai Yomjinda, Associate Professor;
Academic year: 2016

Abstract

The objectives of this research were: (1) study the levels of Learning Organization Development at Provincial Waterworks Authority Area 4 (2) compare the employees opinion to Learning Organization Development Provincial Waterworks Authority Area 4 as classified by personal characteristics.

This study was a survey research. The population consisted of 847 Provincial Waterworks Authority Area 4 employees. The sampling size was 272 employees calculated by Yamane's formula. Data collection were done by stratified random sampling. The study instrument was Likert Scale questionnaires. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation t-test one-way F-test, In addition, LSD (Least Significance Difference) was also applied for data analysis in case some variations were found.

The result revealed that: (1) the level of Learning Organization Development were at high level inoverall with highest mean in Personal Mastery and lowest mean in Team Learning (2) with respect to comparison Learning Organization Development as classified by personal factors, on age, position, period and salary, the result indicated the statistically differences at the significant level of 0.05. The gender and education which indicated the statistically nondifferences.



Keywords: Learning Organization, Provincial Waterworks Authority Area 4

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการดูแลเอาใจใส่ และการให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ชินินทร์ ชุมหพันธ์ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้อย่าง ถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานในการประสานส่วนภูมิภาคเขต 4 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จนผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนสมบูรณ์จนทำให้ การค้นคว้าอิสระสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคติเวทิตา แด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มี การศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

อมรรัตน์ พิจารณาธรรม

สิงหาคม 2560

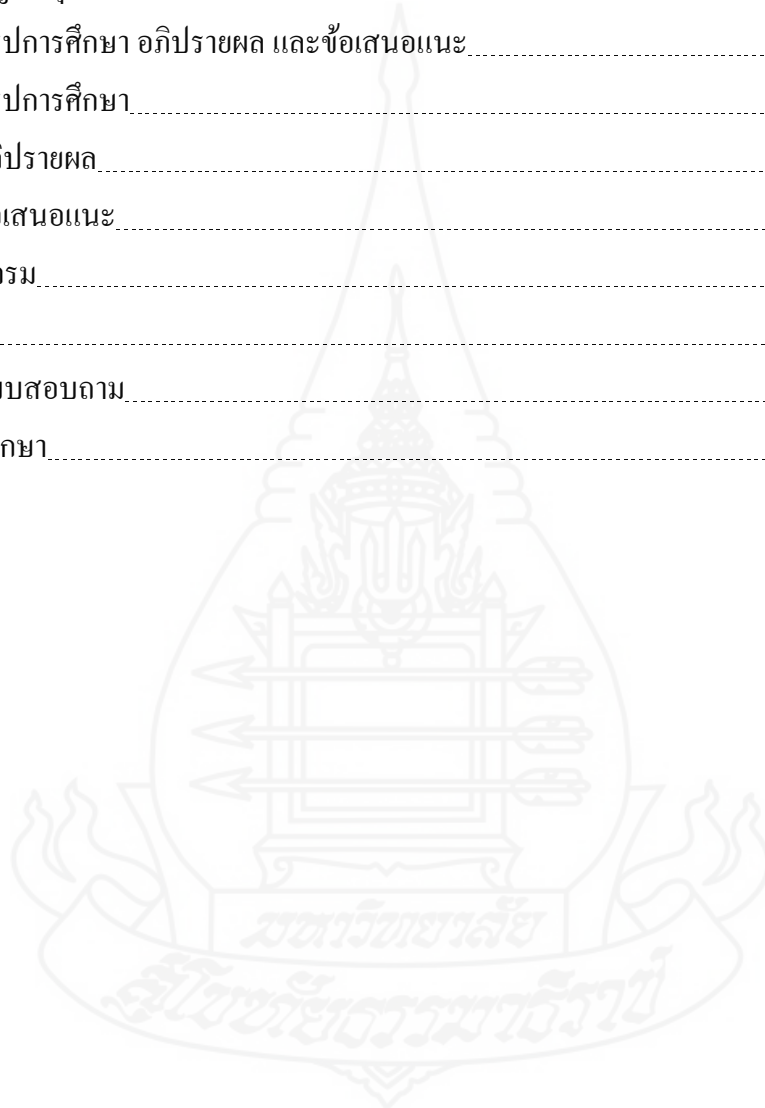


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	2
สมมติฐานการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	6
ภาพรวมของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	51
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4.....	53
ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับ	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4.....	59
ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ.....	67
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปการศึกษา.....	69
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	84
แบบสอบถาม.....	85
ประวัติผู้ศึกษา.....	91



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร.....	46
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	51
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน.....	53
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	54
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านความรอบรู้แห่งตน.....	55
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านแบบแผนความคิด.....	56
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	57
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	58
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามเพศ.....	59
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามอายุ.....	60
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่.....	61
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	61
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	62
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายคู่.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระยะเวลาทำงาน.....	64
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาทำงาน เป็นรายคู่.....	65
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระดับเงินเดือน.....	66
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่.....	67



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ.....	13
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	14
ภาพที่ 2.3 ตารางระดับของการเรียนรู้.....	15
ภาพที่ 2.4 แผนภูมิระบบย่อยด้านองค์กร.....	18
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิระบบย่อยด้านคน.....	19
ภาพที่ 2.6 ตารางการเคลื่อนย้ายจากสถานะที่เน้นเสถียรภาพไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง.....	20
ภาพที่ 2.7 แผนภูมิระบบย่อยด้านความรู้.....	21
ภาพที่ 2.8 แผนภูมิระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	23
ภาพที่ 2.9 สรุปรูปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของเซ็งเก้ (Senge).....	29
ภาพที่ 2.10 ตารางสรุปแนวความคิดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้.....	37



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และก้าวต่อไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ตามเป้าหมายของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) ในบริบทสากลเป็นที่ยอมรับกันว่า “ความรู้” (Knowledge) ถือเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในยุคสังคมหลังอุตสาหกรรมที่เศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานความรู้ ความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ในขณะที่ปัจจัยทางการผลิตดั้งเดิมอย่างที่ดิน แรงงาน เครื่องจักร และเงินทุน กำลังกลายเป็นปัจจัยรอง ทรัพย์สินทางปัญญา การบริการ และความเชี่ยวชาญกลับกลายเป็นแหล่งที่มาของรายได้มากกว่าตัวผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในด้านหนึ่งความรู้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าในการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม นำทางสู่สินค้าและบริการที่ดีกว่า ช่วยให้การกำหนดแผนงานและการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จช่วยคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ช่วยให้องค์กรปรับตัวอยู่รอดและคงความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นเครื่องมือ / กระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ด้วยการใช้ความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการบ่งชี้ สร้าง รับ จัดเก็บ จัดการ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ นำไปปฏิบัติ สร้างมูลค่าเพิ่ม ถ่ายทอดแบ่งปัน เรียนรู้ร่วมกันทุกระดับทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเฉพาะกิจกรรมหรือการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 (กปภ.ข.4) ซึ่งเป็น 1 ใน 10 เขต ของ กปภ. ที่รับผิดชอบให้บริการ สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานด้านน้ำประปา โดยผลิตจัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาเพื่อประโยชน์ในการ สาธารณูปโภค มีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 7 จังหวัด ประกอบด้วย สุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช มี กปภ.สาขาที่อยู่ในความรับผิดชอบจำนวน 24 สาขา ได้แก่ สาขาสุราษฎร์ธานี เกาะสมุย กาญจนดิษฐ์ บ้านนาสาร บ้านตาขุน ไชยา เกาะพะงัน ระนอง ชุมพร หลังสวน ท่าแซะ พังงา ตะกั่วป่า ท้ายเหมือง ภูเก็ต กระบี่ อ่าวลึก คลองท่อม นครศรีธรรมราช

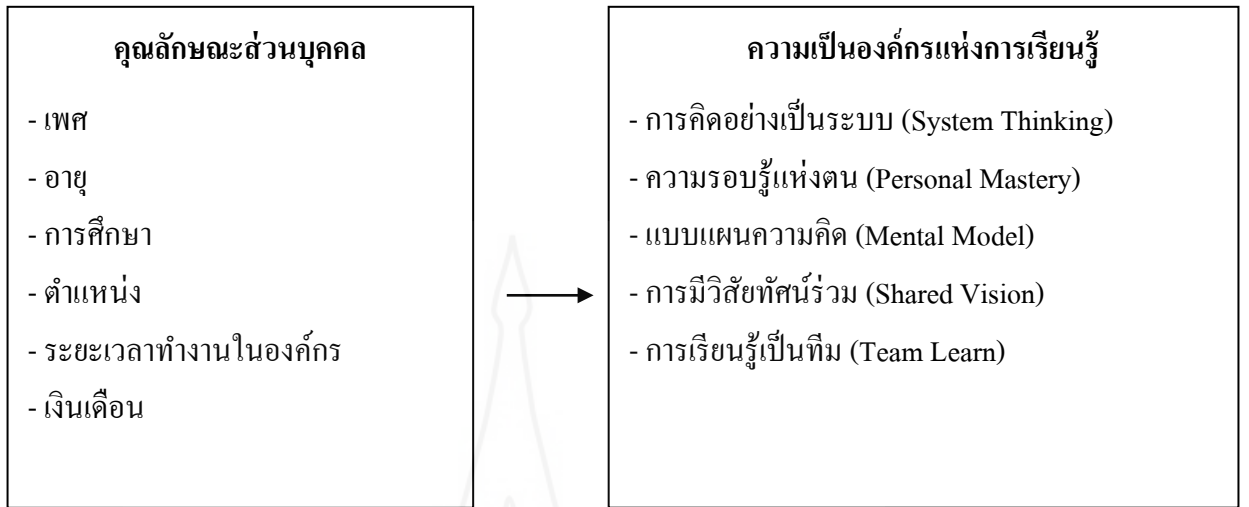
ทุ่งสง ชะอวด ปากพนัง จันดี ขนอม เนื่องจากที่ผ่านมากปก.ข. 4 และ กปก.สาขาคังกล่าวได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อาทิเช่น การจัดมุมแห่งการเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงเว็บไซต์ ของหน่วยงานให้เป็นปัจจุบันและเผยแพร่ ข่าวสารความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบผลิตน้ำประปาและวิธีปฏิบัติงานด้านการผลิตน้ำประปาเป็นคู่มือส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แต่จากภาพรวมของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังพบจุดอ่อนและข้อจำกัดอยู่ อาจจะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ กปก. ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กปก.ข. 4 เพื่อที่จะได้นำข้อมูลจากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการประปาส่วนภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อสร้างการประปาส่วนภูมิภาคให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดของการศึกษา

การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยมีกรอบแนวคิดตัวแปรอิสระคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาทำงานในองค์กร และเงินเดือน และกรอบแนวคิดตัวแปรตาม ได้ใช้แนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (senge, 2006: 6-9) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยมีขอบเขต ดังนี้ คือ

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา หัวหน้า และพนักงานในสังกัดการ ประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำนวน 847 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane ระดับ ความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5% (ความเชื่อมั่น 95%) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 272 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (senge, 1990: 6-9) คือ การคิดอย่าง

เป็นระบบ (System Thinking) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learn)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษา เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2560

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

โดยทำการศึกษาจากพนักงานในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 มีเขตพื้นที่ครอบคลุม 7 จังหวัด ประกอบด้วย สุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการส่งเสริมกระตุ้น สนับสนุนให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

6.1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่พนักงานสามารถเข้าใจความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถเชื่อมโยงระบบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์กร และระบบภายนอกได้

6.1.2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง พนักงานขององค์กรต้องมีลักษณะใฝ่รู้ สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้ไปสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้

6.1.3 แบบแผนความคิด (Mental Model) หมายถึง การมีสติ สามารถแยกแยะ และทำความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นได้กระจ่างชัด สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

6.1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของพนักงานทั้งองค์กรจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

6.1.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learn) หมายถึง การอาศัยความสามารถของพนักงานแต่ละคน เมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอภายในองค์กรจะทำให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

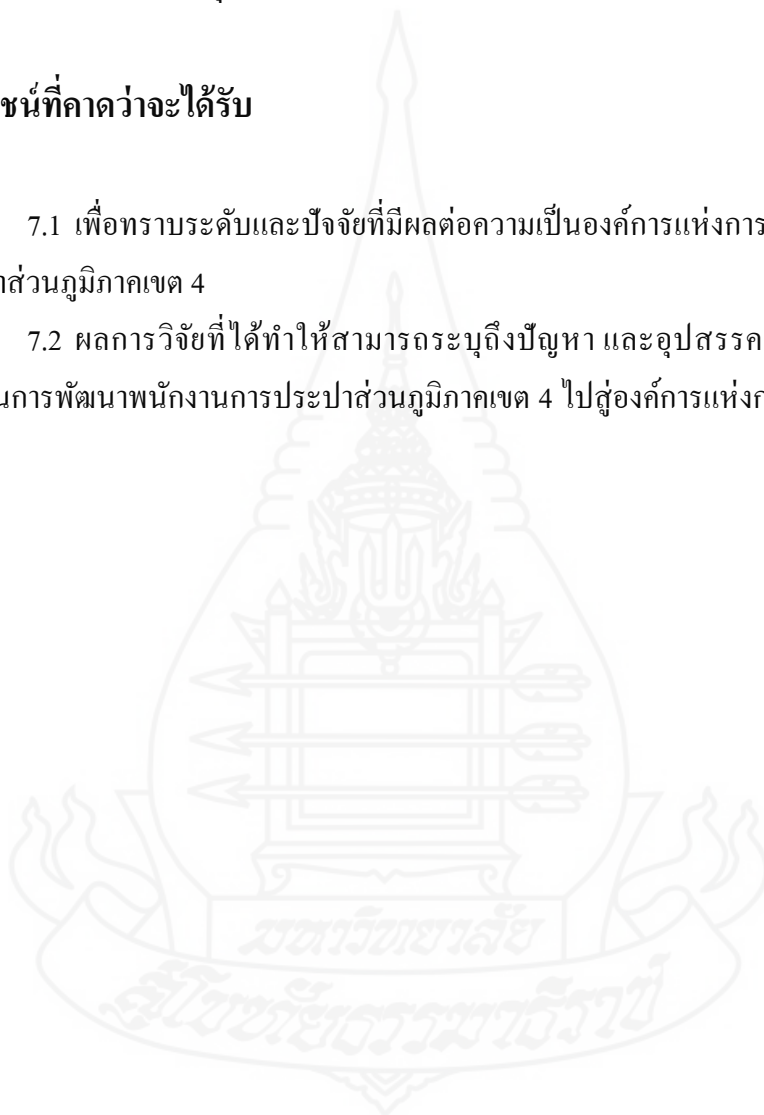
6.2 พนักงาน หมายถึง บุคลากรของการประปาส่วนภูมิภาค ที่ปฏิบัติงานในการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 และได้รับการบรรจุงานแล้ว

6.3 การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 หมายถึง หน่วยงานของการประปาส่วนภูมิภาค 7 จังหวัด ประกอบด้วย สุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช มีสาขาในสังกัดจำนวน 24 สาขา ได้แก่ สาขาสุราษฎร์ธานี เกาะสมุย กาญจนดิษฐ์ บ้านนาสาร บ้านตาขุน ไชยา เกาะพะงัน ระนอง ชุมพร หลังสวน ท่าแซะ พังงา ตะกั่วป่า ท้ายเหมือง ภูเก็ต กระบี่ อ่าวลึก คลองท่อม นครศรีธรรมราช ทุ่งสง ชะอวด ปากพนัง จันดี ขนอม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อทราบระดับและปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

7.2 ผลการวิจัยที่ได้ทำให้สามารถระบุถึงปัญหา และอุปสรรค สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ นำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทาง ในการวิจัยถึงการศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยแบ่งเนื้อหาสาระดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ภาพรวมของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กร ที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

จากผลงานการเขียนของคริส อีกริส (วิระวัฒน์ ปันติตามัย, 2544: 60) ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาคือ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon, 1978) แห่ง MIT ในปี ค.ศ 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้

เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อภิกริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากการเขียนดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก

ความรู้จาก Organization Learning เป็นหลักการที่ ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon มาเขียนหนังสือเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization หนังสือที่เน้นถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ บุคคลทุกระดับรวมไปถึงภาคการบริหรที่สามารถพัฒนาทักษะตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยรวม เซ็นเก้ (Senge) มองว่าองค์กรเรียนรู้จะต้อง “พัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต” (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547: 57)

ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายในปัจจุบันเป็นความหมายตามความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละคนที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนให้ความสำคัญกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้เหมือนกัน เนื่องจากมีความต้องการให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับประเทศ (พัชรา บุรีเทศน์, 2549: 62) ซึ่งคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge, 1990: 82) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนาอย่างเต็มที่ โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996: 21) ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนที่ทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ และเพิ่มผลผลิต

อกรีต (Argyris, 1978: 74) ได้ให้ความหมาย Learning Organization ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวให้ลดน้อยลง

พีคเลอร์ เบอร์กอน และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991: 18) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Gravin, 1993: 78) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

วาทกินส์ และมาสิก (Watkins and Marsick, 1993: 11) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การมอบอำนาจให้แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

โรสส์, สมิท, โรเบิร์ต และไคเนอร์ (Ross, Smith, Roberts and Kleiner, 1994: 105) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์กรวางไว้

สำหรับนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

วีรุช มาณะศิรินันท์ (2547: 211) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยงรูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

วารินทร์ เสมาล้อม (2551: 12) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในระดับหลากหลาย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552: 7) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความ

ต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีกระบวนการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับกลุ่มหรือทีมและถึงระดับองค์กรในที่สุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคคลและองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทันต่อวิวัฒนาการในยุคปัจจุบัน

1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำความเข้าใจลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการ แล้วนำแนวคิดนั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.3.1 เพ็ดเลอร์ เบอร์กอน และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1999: 18-27)

เสนอแนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง โดยแบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1) **ด้านยุทธศาสตร์ (strategy)** องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดยุทธศาสตร์นโยบายขององค์กรร่วมกัน โดยมียุทธศาสตร์ไปในแนวทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับองค์กร

(1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (learning approach to strategy) องค์กรควรใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน

2) **ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)** ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

(1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Info mating) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

(2) การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (formative accounting and control) ระบบของบัญชีงบประมาณและการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

(3) การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่นคือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

(4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช่เพียงตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3) ด้าน โครงสร้าง (structures) หมายถึง โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่น ได้การประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือโทษ

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือน ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิตและชุมชน เพื่อรวบรวม และรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

(2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) เป็น การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้อันซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่ง

5) ด้าน โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

(1) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

(2) ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง (self-development for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง โดยทุกคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ

1.3.2 เดวิด การ์วิน (Garvin, 2002: 47-185)

ได้อธิบายแนวทางไว้ใน Building a learning organization ไว้ในหนังสือ General Management: Processes and action Text and Cases. องค์กรต้องมองเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง (knowledge creating companies) หากองค์กรจะนำแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งใน 3 เรื่อง ได้แก่

1. ความหมาย (meaning) ต้องมีการให้ความหมายที่มีรากฐานที่ดีทำได้จริง และง่ายต่อการนำไปใช้

2. การจัดการ (management) ต้องมีการชี้แนวปฏิบัติที่ชัดเจน มุ่งเน้นการให้การปรึกษาในการปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงจูงใจ

3. การวัด (measurement) ต้องมีเครื่องมือที่ดีขึ้นในการวัดประเมินอัตราและระดับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยผ่านระบบและกระบวนการ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมและบูรณาการเข้าเป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยองค์กรต้องจัดการแนวทาง 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving) โดยผ่านกระบวนการ Deming cycle ซึ่งก็คือ plan do check act นั่นเอง

2. การทดลอง (experimentation) องค์กรควรที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ (new approaches) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับพื้นผิว (superficial knowledge) ไปสู่ความรู้เชิงลึก (deep knowledge) และมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบผลตอบแทน (incentive system) เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วม และนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้รู้ถึงความรู้อะไรทำไม (knowledge why) แทนที่ความรู้ว่าทำอย่างไร (knowledge how) แนวทางใหม่อาจดำเนินการได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 โครงการที่จะดำเนินการ (ongoing programs) ซึ่งเป็นแนวทางการทดลองขนาดเล็กมุ่งหวังที่จะช่วยในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมักทดลองในงานทั่วไป เช่น การใช้กรรมวิธีหรือเทคโนโลยีใหม่ในการเพิ่มผลผลิตต่างๆ

2.2 โครงการสาธิต (demonstration projects) เป็นโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งต้องการความรู้มือในระดับมหภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยนำไปทดลองใช้ในสถานที่หนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงการสร้างศักยภาพใหม่แก่องค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning from past experience) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาเหตุผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต (their own experience and past history)

และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดบทเรียนการเรียนรู้ (lessons learned) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น (the experiences and best practice of others) องค์กรจะต้องมองหา มุมมองใหม่จากภายนอก เพราะการมองเห็นที่ดีจะมาจากการมองจากภายนอกสิ่งแวดล้อมขององค์กร หากแต่จะต้องมองหาสิ่งเปิดเผย ผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม โดยอาจทำ การเทียบเปรียบ (benchmarking) หรือเป็นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ก็ได้

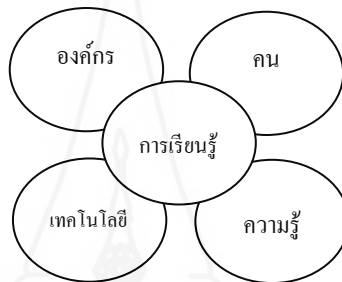
5. การถ่ายทอดความรู้ (transferring knowledge) จะต้องมีการกระจายความรู้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร (quickly and efficiently throughout the organization) เช่น ในการทำรายงาน (report) ต้องมีส่วนของรายการตรวจสอบ (checklist) ให้ดูด้วยว่าอะไรต้องทำ อะไรต้อง ระวัง และการเยี่ยมชม (tour) จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้และถ้ามีการ เชื่อมต่อการให้ผลตอบแทนที่ถูกต้อง ก็จะทำให้การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการผลักดันปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยโน้มน้าวให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้น จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิตยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญก็คือ การอบรมในเรื่องการ ระดมสมอง (brain storming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลอง และการเรียนรู้ในทักษะ หลักร่าง ๆ

5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่างๆ ข้ามสายงานในองค์กรเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการประชุม (conference and meeting) การทำโครงการเป็นทีม (project team) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ นั้น มีหนทางของตนเองแต่การจะรู้ว่าสิ่งที่ทำลงไปมีผลดีเช่นไร สิ่งสำคัญก็คือการมั่นใจได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์กรอย่างไร (organization performance) แนวทาง หนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจนและง่ายก็คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้ (learning curves) และ ตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน (manufacturing progress functions) การทำ The Half Life Curve โดยการพิจารณาผลการทำงานตามช่วงระยะเวลา อย่างไรก็ตามหากต้องการวัดองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา (cognitive) อันได้แก่ การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ ความรู้ และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่าง หรือมุมมองด้านพฤติกรรมและผลการทำงาน การใช้แบบ สสำรวจแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและได้ พฤติกรรมได้ดี

1.3.3 มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002: 24-150)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบตามแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt) มี 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังรูปภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 24.

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกันถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้ จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อย

ด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย ดังรูปภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 25.

(1) ระดับของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความรู้ เจตคติและค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี
2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group or team learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ทุกวันนี้องค์กรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคคลต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะการเรียนรู้ที่ปิดกันตัวเองจากกลุ่มอื่นโดยไม่สนใจกลุ่มใด ๆ นอกจากการเรียนรู้ของคนในกลุ่มของตนเอง

ด้วยเหตุนี้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้ ทั้ง 3 ระดับ และต้องมีลักษณะของการรวมกลุ่ม แบบที่แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันทั่วองค์กรไม่ว่า จะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัว บุคคลและในกลุ่มประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความสามารถ ดังภาพที่ 2.3

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ ความเข้าใจ	- ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน - วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง - เครื่องมือการเรียนรู้ - แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ	- ความสำคัญของกลุ่ม - จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม - วิธีการทำงานเป็นทีม - ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ	- การพัฒนาองค์กร - วิสัยทัศน์องค์กร - ลูก้าขององค์กร
ทักษะคิด	- สนใจ / เต็มใจ จะพัฒนาตนเอง - ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ	- สนใจ / เต็มใจ ที่จะพัฒนากลุ่ม - รัก ผูกพันต่อกลุ่ม - แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ	- เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร - รักผูกพันต่อองค์กร - ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
ความสามารถ	- ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง - คิดอย่างมีวิจารณญาณ - การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ	- ศึกษา / ทำงานเป็นทีม ในกลุ่ม - การประเมินกลุ่ม ฯลฯ	- ศึกษา / ทำงานเป็น ทีม ทั้ง องค์กร - การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ

ภาพที่ 2.3 ตารางระดับของการเรียนรู้

ที่มา: นันทยา กัลยาศิริ, “องค์กรแห่งการเรียนรู้”, คลังข้อมูล สพท.1,9 (พฤษภาคม 2548): 2

(2) ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ก. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการ ใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูล ของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นจะได้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัย พื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร

มาร์คควอดต์ อธิบายว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวนี้อาจเป็นได้ทั้งการ เรียนรู้แบบวงเดี่ยว (single loop) หรือแบบวงคู่ (double loop) การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความ สนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้น

ที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่ และการเรียนรู้แบบนี้ก็เป็นการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในปัจจุบัน เปรียบเสมือนการรักษาตามอาการ

ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กรและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นไม่ได้มุ่งแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น มีข้อสังเกตว่าคนส่วนมากในองค์กรมักหลีกเลี่ยงการเรียนรู้แบบวงคู่ ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดเผยความผิดพลาดต่างๆ ขององค์กร และทำให้ต้องมององค์กรลึกลงไปถึงต้นเหตุของความผิดพลาดทั้งระบบตั้งแต่ข้อสมมติพื้นฐาน บรรทัดฐาน และโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบกระบวนการในการทำงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาอย่างมาก

ข. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipatory learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผน เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้

ค. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับกว้างขวางในการพัฒนาความรู้ที่แท้จริงให้แก่ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดำเนินการตามหาหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ และเป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้นและจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มการเรียนรู้ขององค์กร ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีหากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ

(3) ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร

สิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด มีทักษะ 5 ประการ ดังนี้

ก. การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นโครงสร้างแนวทางการคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนและยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวมหรือภาพจากความคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุดๆ (events)

ข. รูปแบบการคิด (mental models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำของเรา ตลอดจนภาพในความคิดหรือทัศนคติต่างๆ สิ่งที่น่าสนใจคือ แนวทางของการทำงานด้วยความคิด จะเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้วิธีที่จะค้นพบภาพภายในหรือความเป็นมาของระบบความคิดเพื่อทำให้บุคลากรขององค์กรแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อการทำงานต่อไป

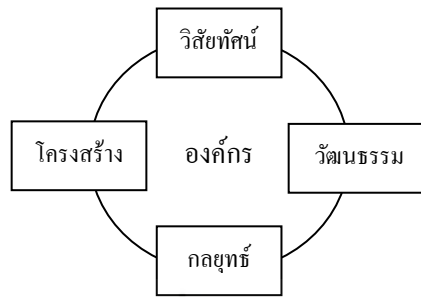
ค. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนนำไปสู่ความชำนาญการต่อการทำงาน โดยถือว่าการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นพันธะสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร

ง. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) คือการที่ทุกคนในองค์กรจะต้องตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้เรียนที่ดี โดยการมีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และเชื่อมโยงต่อวัตถุประสงค์เข้ากับความจำเป็นต่อการเรียนรู้

จ. การเสวนา (dialogue) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพเมื่อมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (two ways communication) และจะต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมของการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่อการประสานงานการเรียนรู้และการปฏิบัติการในที่ทำงานระบบย่อยของด้านการเรียนรู้เน้นระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากระดับปัจเจกบุคคลเป็นฐานต่อยอดถึงระดับกลุ่มและองค์กรต่อไป

2) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem)

มาร์คฮอวาร์ด ให้แนวคิดที่ระบบย่อยด้านองค์กร คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป และยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ของระบบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ดังแผนภูมิรูปภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 27.

(1) *วิสัยทัศน์ (vision)* คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึงและก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะถูกเก็บรักษาไว้และถ่ายทอดแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความตื่นเต็นกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียว และจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

(2) *วัฒนธรรม (culture)* หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ

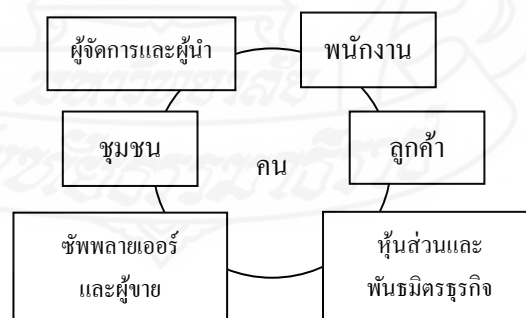
หน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

(3) กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์กร

(4) โครงสร้างองค์กร (structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่างๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแนวราบ ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3) ระบบย่อยด้านคน (people subsystem)

คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพ และความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ระบบย่อยด้านคนคือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมามีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แผนภูมিরบบย่อยด้านคน

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 28.

(1) ผู้จัดการและผู้นำ (manager and leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง กลวิธีของผู้นำหลายคนที่เคยเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ ในอดีตกลับกลายเป็นเรื่องที่ใช้ไม่ได้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ดีร้อนทำอะไรไม่สนใจคนรอบข้าง อีกทั้งยังกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาจะพบกับจุดจบไม่ว่าองค์กรใดๆ ในทุกวันนี้องค์กรทั้งหลายได้เปลี่ยนไปจากโครงสร้างที่เน้นเสถียรภาพ และการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเอื้ออำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 2.6

จาก	ไปสู่
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continual change)	การปฏิรูปในภาพรวม (transformation)
การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement)	การจัดการกับกระบวนการงาน (process engineering)
ตาราง (matrix)	เครือข่าย (network)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
เน้นตัวเทคโนโลยี (technophobia)	เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (application of technology)
หน้าที่งาน (functions)	กระบวนการ (process)
การควบคุม (control)	การเอื้ออำนาจ (empowerment)
การว่าจ้าง (employment)	ความเหมาะสมต่อการว่าจ้าง (employability)

ภาพที่ 2.6 ตารางการเคลื่อนย้ายจากสถานะที่เน้นเสถียรภาพไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002), 113.

ผู้นำจะต้องทิ้งบทบาทการควบคุมเพื่อมุ่งไปสู่การเอื้ออำนาจ ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยลงและเป็นผู้คอยช่วยเหลือให้มากขึ้น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นผู้นำในการปฏิรูป องค์กรแบบใหม่ล้วนต้องการรูปแบบใหม่ของผู้นำ ซึ่งก็คือผู้ซึ่งรับบทบาทใหม่ ๆ ด้วยการใช้ทักษะชนิดใหม่ ๆ นั่นเอง

(2) พนักงาน (employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

(3) ลูกค้า (customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการฝึกอบรม ถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

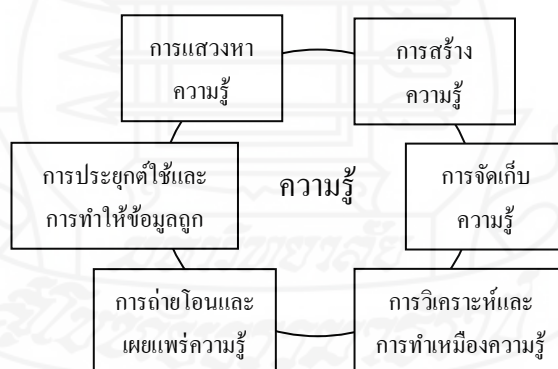
(4) หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (business partners and alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

(5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (supplier and vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

(6) ชุมชน (community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะต้องมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร มักจะประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้ประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แผนภูมิระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 29.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูล จะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการเรียนรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและ กิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

(1) การแสวงหาความรู้ (acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่ลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้มันยังอาจเกิดจากความสามารรถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

(3) การจัดเก็บความรู้ (storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

(4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับโครงสร้างการทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ สมบูรณ์ขึ้น

(5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

(6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application and validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ และ ประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5) ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และ เครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยน สารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี

ตลอดจน โครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึง การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้” (knowledge freeways) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญการจัดการความรู้องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่าง ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยี สำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แผนภูมิระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 2002), 31.

(1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

มาร์ควอดต์ (Marquardt) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ ขับเคลื่อนต่อไปได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุก ๆ หน้าที่งานในองค์กร

1.3.4 เซ็งเก้ (Senge, 1990: 97-218)

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร และเซ็งเก้ เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยเซ็งเก้ ได้ให้คำนิยามของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ ๆ วินัย 5 ประการ มีดังนี้

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

เซ็งเก้ กล่าวไว้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ และความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะพัฒนาในด้านต่างๆ ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะที่ชำนาญ และมีเจตคติที่ดี โดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่ การประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง การสร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง ความสมเหตุสมผล และความน่าเชื่อถือของผู้บอกในด้านคุณวุฒิ และวิวุฒิ

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

แบบแผนทางความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป หรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย แบบแผนทางความคิดมีหน้าที่ เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เรา

ปฏิบัติการสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น ซึ่งแก่นั้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนีบอกว่าเรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร บุคลากรจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน ซึ่งก็เชื่อว่าการคิดความเชื่อแบบแผนความคิดของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง จึงต้องใช้ “การคิดอย่างเป็นระบบ” เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะเกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารพึงผสมแบบแผนความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหา ในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิดคิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ใจให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดั่งที่เรียกกันว่า “walk the talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการเชิงรุก (pro action) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่าเรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือ มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่นเอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

เซ็งเก้ เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้ มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร – ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม – ทำไมไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไร ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

เซ็งเก้ เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตัวอยากเห็น เซ็งเก้ เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learn)

เราจะทำอะไร ให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซ็งเก้ เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นเซ็งเก้ จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

การอภิปราย เป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนยันยึดในความคิดความเชื่อเดิมๆของตน ส่วนการพูดคุย

หรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

เชิงเก้ เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีม มี 3 ลักษณะ สำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

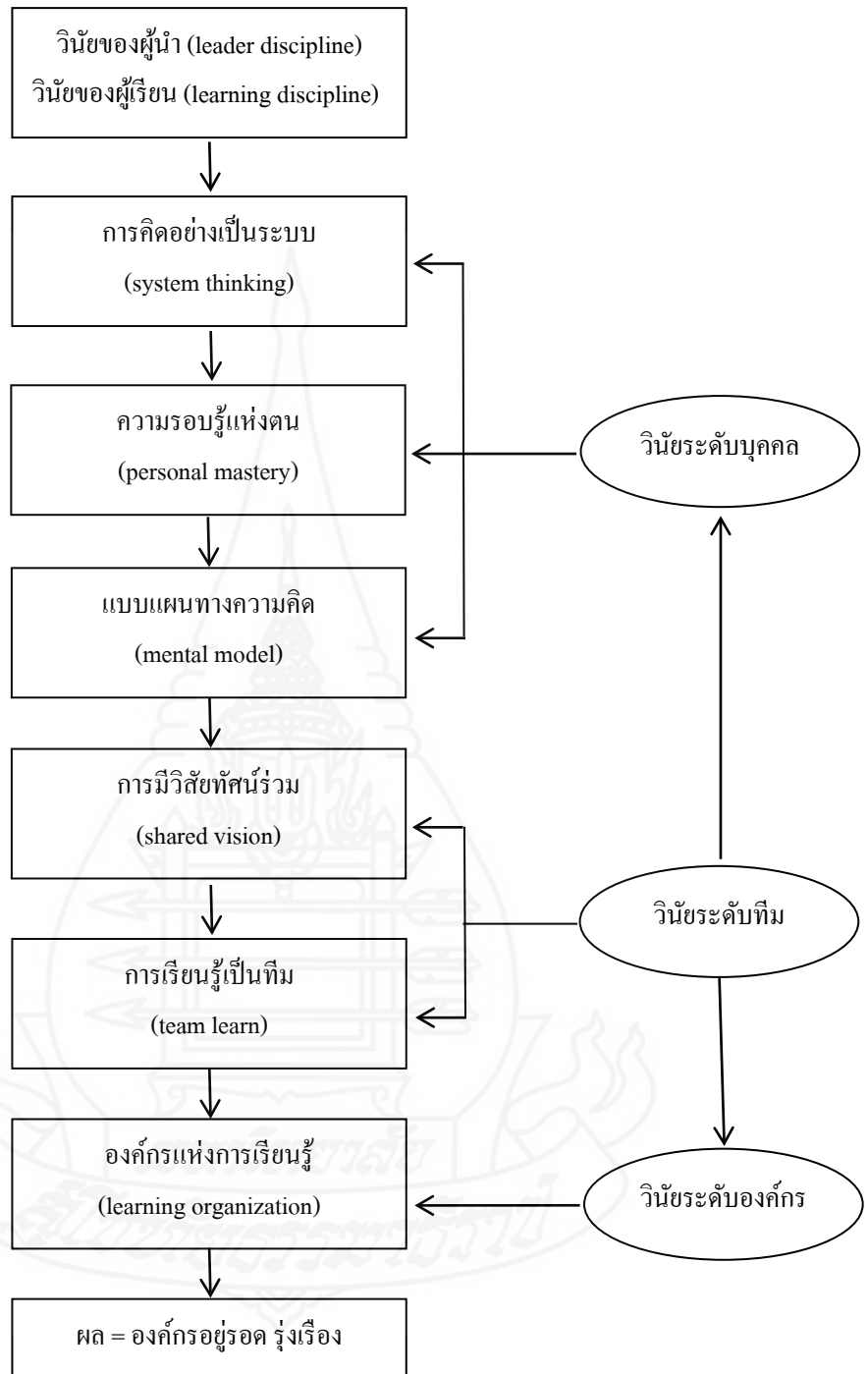
5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริงผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กรในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

เซ็งเก้ ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง ที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการในอดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไร นอกจากนี้ เซ็งเก้ ได้กล่าวถึง ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจน ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แนวแน่ ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองเห็นความจริง บางที่ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

ลักษณะทั้ง 5 ข้างต้น เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจและอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความ เป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตน มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเองและแนวคิดที่ถูกต้อง ไปยังทิศทางของความคิด ความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร และเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ เซ็งเก้ (Senge)

ที่มา: วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 49.

1.3.5 Joan Kremer Bennett and Michael J.O'Brien (Bennett and O'Brien 1994: 41-49)

Bennett และ O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้เป็นความสามารถที่สำคัญของทุกบริษัทที่ต้องนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การเรียนรู้ในองค์กรต้องทำทั้งระบบและมีการตรวจสอบ Bennett และ O'Brien ได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (strategy and vision)

ก่อนอื่นทั้งองค์กรและสมาชิกในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่า จะเดินไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ถึงว่าจะต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้ง จะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดหมายนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่า องค์กรคิดหรือมองว่าตัวเอง มีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์กรรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่ หรือสมาชิกในองค์กรเข้าใจองค์กรในฐานะที่เป็นระบบหรือไม่ คำถามเหล่านี้ จะช่วยในการประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร องค์กรที่มีการใช้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น Wal-mart Coming, GE, Motorola, Kodak เป็นต้น

2) การปฏิบัติของผู้บริหาร (executive practices)

ปัจจัยต่อมาหลังจากการเรียนรู้ว่าจะทำอะไรแล้ว คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด และผู้บริหารมีการกระตุ้น และผลักดันให้หน่วยอื่นในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือไม่ เช่น ที่บริษัท Boeing ประธานบริหาร Alan Mulally กล่าวว่า เขาจะต้องถามตัวเองทุกวันว่า ได้มีการเสียสละอะไรบ้างเพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ทุกคนทำด้วยเช่นกัน

3) การปฏิบัติของผู้จัดการ (managerial practices)

ผู้จัดการในที่นี้คือผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการจะต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจริงจัง เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้จัดการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงาน โดยการผสมผสานสิ่งที่สมาชิกเรียน สนับสนุน ส่งเสริมการทดลอง การแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ กับผู้บริหาร องค์กรเพื่อการเรียนรู้ดึงเอาแนวคิดหลายอย่างมาใช้เพื่อปลูกฝัง การปฏิบัติงานของผู้จัดการให้มีประสิทธิภาพ เช่น ที่ GE ใช้องค์กรไร้พรมแดน (Boundaryless organization) โดยการกำจัดขั้นตอน ระดับการควบคุม หรือแม้แต่แผงหรือกำแพงที่กั้นในสำนักงาน

บางบริษัทมีการใช้คำ “ผู้ประสานงาน” แทนคำว่า “ผู้จัดการ” เพื่อให้ขั้นตอนลดลง ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (climate)

ประเพณีปฏิบัติขององค์กรเป็นผลรวมของคุณค่าและทัศนคติของทุกคนในองค์กรในลักษณะพึงปฏิบัติต่อองค์กร สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่มีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรกล้าที่จะแชร์ความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกันระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ องค์กรสามารถให้ความสำคัญของประเพณีปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้หลายทาง เช่น การสนับสนุนให้พนักงานมีการแชร์ข้อมูลกันเต็มที่เป็นอิสระ

ในอุตสาหกรรมเคมี ผู้จัดการโรงงานมักจะปิดบังเรื่องอุบัติเหตุด้วยเกรงว่าการรายงานข้อบกพร่องใด ๆ จะทำให้เกิดปัญหาตามมา แต่ความเป็นจริงแล้ว การเรียนรู้ร่วมกันด้วยความไว้วางใจจะนำมาซึ่งการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด ที่บริษัท Du Pont โรงงานที่ Belle มีการประชุมทุกสัปดาห์ หัวหน้าหน่วย ทีม จะต้องรายงานข้อผิดพลาดแม้จะเล็กน้อย เพื่อให้หน่วยอื่นได้เรียนรู้ข้อผิดพลาด ผลดังกล่าวทำให้บริษัทลดอุบัติเหตุได้เป็นอย่างมาก ภายใน 6 ปี จากปี 1986 การบาดเจ็บลดลงจาก 83 ราย เหลือเพียง 3 ราย ในปี 1992 เป็นต้น

5) โครงสร้างองค์กร/งาน (organization/job structure)

โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงาน (Job Description) ได้ง่ายเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์กรเอง นอกจากนี้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง การใช้ Self-direct และ Cross-functional ทีม ต่างก็เป็นวิธีการเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นในงาน

6) การหมุนเวียนของข้อมูล (information flow)

องค์กรที่มุ่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหา และกระจายข้อมูล ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนและทำให้ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างพนักงาน เพื่อให้องค์กรแน่ใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

Wal-mart นำปัจจัยนี้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ บริษัทมีระบบสื่อสารดาวเทียมของตนเอง สามารถติดต่อกับทุกจุดขายในทุกร้านค้ารวมทั้งทุก Vendors และ Suppliers ร้านค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินได้ทันทีเมื่อต้องการจะตัดสินใจ Vendor จะมีข้อมูล ณ จุดขายที่ทำให้รู้ว่าการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุดและการควบคุมสินค้าคงคลังอยู่ ณ จุดใด ทั้งนี้ คุณภาพข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องให้ความสนใจ

7) การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม (*individual and team practices*)

องค์กรจะเติบโตก้าวหน้าเมื่อพนักงานแต่ละคนและทีมแชร์การเรียนรู้ร่วมกัน การมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

8) กระบวนการทำงาน (*work processes*)

ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องเอาใจใส่ ไม่ใช่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วปฏิเสธว่าไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีความรู้เรื่องนั้น ๆ แต่จะต้องช่วยกันพยายามแก้ไข ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ พนักงานนอกจากจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการแล้ว องค์กรอาจจะกระตุ้นการเรียนรู้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรเอง ผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บริษัท Xerox เป็นตัวอย่างบริษัทแรก ๆ ของการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร มีการอบรมพนักงาน เพื่อการแก้ปัญหา 6 ขั้นตอน คือ การคิดสร้างสรรค์ (Creative) ความคิด (Idea) การใช้ (Generation) การตั้งคำถามเสมอ (Constant questioning) และการคิดอย่างมีระเบียบ (Disciplined thinking) นอกจากนี้ ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ยังนำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) มาใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานอีกด้วย

9) เป้าหมายการปฏิบัติงาน (*performance goals / feedback*)

จุดสำคัญในการประสบความสำเร็จของทุกธุรกิจ คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์กรจึงมีรากฐานจากการจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าระบบการประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้าเป้าหมายของพนักงานให้ความสำคัญที่ความต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่จูงใจ

10) การอบรมและการศึกษา (*training and education*)

การอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีการพูดถึงการเรียนรู้ในงานและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่ก็ยังไม่เพียงพอ การอบรมโดยมุ่งเน้นการช่วยให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นจะช่วยให้เป็นผู้มีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

11) การพัฒนาบุคคล/ทีม (*individual/team development*)

องค์กรเพื่อการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตัวเอง ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มในลักษณะของ “การปฏิบัติของกลุ่ม” หรือ Community of Practices และทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรรอให้มีการอนุมัติตัดสินใจตามลำดับขั้นอาจจะไม่ทันการณ์ ทางเลือกคือการให้อำนาจพนักงาน/ทีมในการตัดสินใจ การตรวจสอบ เช่น องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ของทีมหรือไม่ พนักงานและทีมมีแผนการพัฒนาที่มีคุณภาพสูงใช่หรือไม่ และมีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในงาน (On-the-job) ใช่หรือไม่

12) รางวัล (*rewards/recognition*)

รางวัลเป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ระบบการให้รางวัลนี้จะต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุนการพัฒนาตัวเองมากน้อยแค่ไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานที่ท้าทายและการแก้ปัญหาเพียงใด

จากแนวคิดของ Bennett และ O'Brien (1994) นี้ เขาเสนอแนะว่า ไม่มีองค์กรใดที่ดีเลิศในทุก ๆ ปัจจัย แต่องค์กรจะต้องหาแนวทางของตนเองโดยวางกรอบแนวคิดนี้ให้ ทั้งยังเสนอว่า องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงอยู่ตลอดจากการเรียนรู้ทั้งจากตัวเองและจากลูกค้า และทำการเปรียบเทียบกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ

1.3.6 *Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buden and Michelle S. Spiro (Gephart, M.A. and Marsick V.J., 1996: 35-45)*

Gephart และคณะ (1996) ให้คำจำกัดความของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยผู้นำ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ คุณค่า โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ จะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเรียนรู้ และพัฒนา รวมทั้งเร่งระดับการเรียนรู้ในระบบ โดยเชื่อว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อการเรียนรู้

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ โดยที่สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคน และทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์กร ที่เรียกว่า Organizational routine actions

2) การทำให้เกิดความถี่และการแชร์ เน้นที่การสร้างสรรค์ จัดเก็บและการกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์กรจะสามารถเข้าไปใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว

3) การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบ เพื่อที่จะเชื่อมโยงให้เป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงสมมุติฐาน

4) วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วยรางวัลและมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประมวลผลหลาย ๆ ด้านจากผู้บริหาร

5) ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น สมาชิกมีอิสระในการเลือก การทดลอง การสร้างสรรค์ การใช้ความคิดใหม่ ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่

6) คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคนเป็นอีกลักษณะหนึ่งขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Gephart และคณะ (1996)

1.3.7 Swee C. Goh (Goh, 1998: 15-22)

Goh สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรอื่น องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะอยู่รอด ขณะที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปจากธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

Goh ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์กร

องค์กรเพื่อการเรียนรู้เป็นองค์กรที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2) ภาวะการณืเป็นผู้นำ (leadership)

การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการทดลอง และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็น โค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้ จะต้องมีการแชร์ภาวะความเป็นผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรง่ายขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหา และโอกาส และยังคงควรที่จะเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3) การทดลอง (experimentation)

ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุกระดับในองค์กรเพื่อให้พนักงานพยายามคิด โครงการที่สร้างสรรค์ เช่น ที่บริษัท 3M นอกจากนี้จะสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำการทดลองแล้ว ยังอนุญาตให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานบางส่วน ไปคิดโครงการส่วนตัวอื่น

4) การถ่ายทอดความรู้ (transfer of knowledge)

เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่มียประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

การถ่ายทอดความรู้สามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีต ความสำเร็จ และประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์กรอื่นหรือคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เช่น ที่บริษัท Xerox และ AT & T ได้พัฒนากระบวนการ Benchmarking เพื่อกระตุ้นการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and cooperation)

หลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานเป็นทีมนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ให้องค์กร การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงานภายในองค์กร Honda เป็นบริษัทตัวอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ที่บริษัท Honda พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และร่วมมือร่วมใจกัน

นอกจากปัจจัยหลัก 5 ข้อนี้แล้วยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนตามแนวคิดของ Goh อีก 2 ประการ คือ

1. การออกแบบองค์กร (organizational design) โครงสร้างองค์กรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะไม่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทำงานน้อย

2. ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (employees skills and competencies) องค์กรที่เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของพนักงาน การฝึกอบรมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจากการฝึกอบรมสมัยก่อน กล่าวคือ จะเน้นที่การฝึกประสบการณ์ที่จะสามารถพัฒนาทั้งทีมหรือทั้งหน่วยงาน โดยรวม Goh ได้ยกตัวอย่างบริษัท Xerox ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการนำการอบรมกลุ่มมาใช้

การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Goh ตามปัจจัยหลัก 5 ประการและปัจจัยสนับสนุน 2 ประการนี้ Goh เชื่อว่าจะมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีการวัดประเมินการวัดดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ณ ปัจจุบัน ตามลักษณะ 5 ประการ รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนข้างต้น ผู้บริหารควรติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรหลังจากการนำเอาหลักนี้มาใช้ โดยการปรับปรุงในเรื่องการบริการส่ง การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิจัยที่ได้นำเสนอมา นักวิชาการต่างก็พยายามเสนอแนะความคิดและวิธีการเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.10

นักวิชาการ	แนวความคิดและวิธีการ
1. เพ็ดเลอร์ เบอร์กอน และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991)	<p>องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านยุทธศาสตร์ (strategy) 2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) 3. ด้านโครงสร้าง (structures) 4. ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out) 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)
2. เดวิด การ์วิน (Garvin, 2002)	<p>หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving) 2. การทดลอง (experimentation) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning from past experience) 4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) 5. การถ่ายทอดความรู้ (transferring knowledge)
นักวิชาการ	แนวความคิดและวิธีการ
3. มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002)	<p>ระบบย่อยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) 2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) 3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem) 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) 5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem)
4. เซ็งเก้ (Senge, 1990)	<p>วินัย 5 ประการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 4.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learn) 4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5. Bennett and O'Brien (1994)	<p>ปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (strategy and vision) 2. การปฏิบัติของผู้บริหาร (executive practices) 3. การปฏิบัติของผู้จัดการ (managerial practices) 4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (climate) 5. โครงสร้างองค์กร/งาน (organization/job structure) 6. การหมุนเวียนของข้อมูล (information flow) 7. การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม (individual and team practices) 8. กระบวนการทำงาน (work processes) 9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน (performance goals / feedback) 10. การอบรม/การศึกษา (training and education) 11. การพัฒนาบุคคล/ทีม (individual/team development) 12. การให้รางวัล (rewards/recognition)
นักวิชาการ	แนวความคิดและวิธีการ
6. Gephart และคณะ (Gephart, et al., 1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ 2. การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ 3. การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ 4. วัฒนธรรมของการเรียนรู้ 5. ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น 6. คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้
7. Swee C. Goh (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์กร 2. ภาวะการเป็นผู้นำ (leadership) 3. การทดลอง (experimentation) 4. การถ่ายทอดความรู้ (transfer of knowledge) 5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and cooperation)

ภาพที่ 2.10 ตารางสรุปแนวความคิดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาแล้วนั้น ผู้วิจัยเลือกแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก้ (Senge) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความครอบคลุม เป็นแนวคิดที่เป็นที่รู้จักของคนจำนวนมาก และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมาจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่สนับสนุนต่อนโยบายการจัดการความรู้ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

2. ภาพรวมของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 มีบทบาทหน้าที่ กำกับ ดูแล และรับผิดชอบในการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคสาขา จัดทำแผนงานและแผนการลงทุนของการประปาส่วนภูมิภาคเขต โครงการก่อสร้างระบบประปา โดยการลดน้ำสูญเสีย โครงการจัดหาแหล่งน้ำ โดยเร่งรัดขยายเขตจำหน่ายน้ำ รวมถึงบริหารงาน สั่งการ การประปาส่วนภูมิภาคสาขาในสังกัด บริหารจัดการงานด้านบัญชี การเงิน งานบุคคล กฎหมายและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกลั่นกรองงานให้รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)

2.1 ที่ตั้งสำนักงาน

สำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ตั้งอยู่เลขที่ 31/15 หมู่ที่ 3 ถนนสุราษฎร์ - พุนพิน ตำบลวัดประคู้ อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 เป็นหน่วยงานระดับเขตในส่วนภูมิภาคของ กปภ. เกิดขึ้นจากการรวมตัวของ 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานประปาเขต 13 ชุมพร และสำนักงานประปาเขต 14 นครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ.2527 แล้วย้ายมาตั้งสำนักงานใหม่ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยได้ชื่อว่า “สำนักงานประปาเขต 4 สุราษฎร์ธานี”

ดำเนินการก่อสร้างเสร็จเมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2527 และทำพิธีเปิดสำนักงานใหม่เมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2527 มีภาระหน้าที่ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในพื้นที่ 7 จังหวัดของภาคใต้ตอนบน รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่น ที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปาเพื่อประโยชน์ในการบริการสาธารณูปโภค โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐและสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญปัจจุบัน

และเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552 เป็นต้นมา สำนักงานประปาเขต 4 สุราษฎร์ธานี ได้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานใหม่โดยใช้ชื่อว่า “การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4”

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 รับผิดชอบการให้บริการในพื้นที่ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ระนอง ชุมพร พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช (รวมทั้งสิ้น 24 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา) ดังนี้

1. พื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 7 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขาสุราษฎร์ธานี สาขากาญจนดิษฐ์ สาขาเกาะสมุย สาขาไชยา สาขาบ้านนาสาร สาขาบ้านตาขุน และสาขาเกาะพะงัน

2. พื้นที่จังหวัดระนอง ประกอบด้วย 1 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขาระนอง

3. พื้นที่จังหวัดชุมพร ประกอบด้วย 3 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขาชุมพร สาขาหลังสวนและสาขาท่าแซะ

4. พื้นที่จังหวัดพังงา ประกอบด้วย 3 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขาพังงา สาขาตะกั่วป่า และสาขาท้ายเหมือง

5. พื้นที่จังหวัดภูเก็ต ประกอบด้วย 1 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขาภูเก็ต

6. พื้นที่จังหวัดกระบี่ ประกอบด้วย 3 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขากระบี่ สาขาอ่าวลึก และสาขาคลองท่อม

7. พื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 6 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา คือ สาขา

นครศรีธรรมราช สาขาทุ่งสง สาขาชะอวด สาขาปากพนัง สาขาจันดี และสาขาขนอม

จากจำนวน 24 การประปาส่วนภูมิภาคสาขา มีการแบ่งกลุ่มของการประปาส่วนภูมิภาคสาขาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้นพิเศษ กลุ่มการประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้นที่ 1 และกลุ่มการประปาส่วนภูมิภาคสาขาชั้นที่ 2 ซึ่งการแบ่งกลุ่มจะใช้จำนวนของผู้ใช้น้ำที่อยู่ในเขตให้บริการของแต่ละการประปาส่วนภูมิภาคสาขาเป็นตัวกำหนด โดยมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บริหารสูงสุด ในการประปาส่วนภาคเขต 4 และมีผู้บริหารระดับผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุดในแต่ละสาขา

2.2 การดำเนินการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กปภ.

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 – 2555 กปภ. ได้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากมาย เพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น

1) จัดฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดการความรู้” ให้กับหัวหน้างานในส่วนต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้

2) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้คณะทำงานระดับหน่วยงาน กปภ.

- 3) สร้างและพัฒนาศูนย์ความรู้กลาง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศผ่านเว็บไซต์
ปก.
- 4) จัดทำมุมความรู้ ภายในหน่วยงาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้
ต่างๆ ภายในหน่วยงาน
- 5) ส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการ
ปฏิบัติงาน และยกย่องบุคลากรที่มีการเรียนรู้ดีเด่น หรือมีผลงานในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ หรือ
นวัตกรรมใหม่ ๆ
- 6) ให้งานงานจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น Morning Meeting

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารยา บวรพานิชย์ (2553) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
เทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
เทคโนโลยีสุรนารี ประชากรคือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ปฏิบัติงานระหว่าง
เดือนมกราคม – ตุลาคม 2552 จำนวน 1,010 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น
แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 การวิเคราะห์ข้อมูลให้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
ใช้สถิติอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที ค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่
โดยวิธีของ Scheffe ผลวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับ
ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านการประยุกต์
ใช้เทคโนโลยี ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และ ด้านการ
เอื้ออำนาจแก่บุคลากร ตามลำดับ (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสภาพ
ของบุคลากรดังนี้ 1) เพศ พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก โดนเพศชาย
มีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง 2) อายุ พบว่า ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ 0.05 3) สถานภาพการสมรส พบว่า ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร
มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษา พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้
เทคโนโลยี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 6) ตำแหน่ง ไม่พบความแตกต่าง
(3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการถ่ายทอดและเทคนิคการสอน
งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และประกาศนโยบายให้มีการ
จัดกิจกรรมและเปลี่ยนความรู้

ลาวัญย์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้คือ พนักงานการประปานครหลวงที่ปฏิบัติงานในอาคารสำนักงานใหญ่ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา จำนวน 646 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิ จำนวน 247 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ทดสอบค่าสถิติทีและค่าสถิติเอฟ ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานของการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษา และด้านหน่วยงานที่สังกัดที่มีความหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เขมกร ไชยประสิทธิ์ (2552) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบองค์การจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะธุรกิจชุมชนไทยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของธุรกิจไทย และเพื่อพัฒนาตัวแบบองค์การจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของหรือผู้นำการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การสนทนากับพนักงาน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือ ธุรกิจชุมชนที่มีสมรรถนะสูง 8 แห่ง ที่ผลิตสินค้าประเภทผ้าและของตกแต่งบ้านในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะเฉพาะของธุรกิจชุมชนไทยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. พนักงานเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน 2. ทำงานภายใต้บรรยากาศแบบครอบครัว และ 3. ผู้นำเป็นเหมือนพ่อแม่ที่ภาคภูมิใจในลูก

ดวงทิพย์ อวดร่าง (2550) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงาน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประจำปี งบประมาณ 2550 จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนทางเดียว ถ้าพบความแตกต่างนำไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84

เมื่อพิจารณาลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ลำดับแรก คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีการรับรู้โดยรวมต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านผู้ที่มีการศึกษาสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีการรับรู้ในภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน และผู้ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน

ธัญพร วณิชฤทธา (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในชุมชนมีส่วนร่วม จังหวัดสมุทรสงคราม ประชากรที่วิจัย คือ ชาวบ้านที่จัดท่องเที่ยวและให้บริการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว ในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภออัมพวา และอำเภอบางคนที ผลงานวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในชุมชน มีส่วนประกอบที่สำคัญคือ ความรู้ คน และกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น กระบวนการจึงเป็นวิธีเชื่อมประสานคน ความรู้และกระบวนการเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับแบบจำลองปลาหู (Tuna Model) อย่างยิ่งและกระบวนการจัดการความรู้ในชุมชนที่ได้สามารถสังเคราะห์เป็นแบบจำลองที่มีลักษณะเป็นเกลียวของความรู้ที่เชื่อมต่อกันเพื่อการนำไปใช้และพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะมีการเพิ่มพูนความรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดขึ้นภายใต้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการพูดคุยแต่สิ่งดี ๆ ให้แก่กัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค เขต 4 เป็นการศึกษาและใช้การรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 847 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

ผู้ศึกษาได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973: 125) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 % ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5 % จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คั้งนี้

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

จากสูตร N = ขนาดของประชากร 847 คน

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (คน)

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมให้

เกิดขึ้น = 0.05

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{847}{1 + 847 (0.05)^2}$$

$$n = 272 \text{ คน}$$

ฉะนั้นการศึกษาค้างนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 272 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามกลุ่มพนักงาน (Stratified Random Sampling)

ซึ่งในการคัดเลือกตัวอย่างจะใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามกลุ่มพนักงาน ซึ่งจำแนกตามกลุ่มพนักงาน โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มพนักงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตัวอย่าง

$$\frac{272 \times 560}{847} = 180 \text{ คน}$$

จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มพนักงาน จำนวนทั้งหมด 847 คน ได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร

กลุ่มพนักงาน	จำนวนตัวอย่าง (คน)	
	ประชากร	ตัวอย่าง
ชั้น 1 - 4	560	180
ชั้น 5 - 6	168	54
ชั้น 7 - 8	103	33
ชั้น 9 ขึ้นไป	16	5
รวม	847	272

ขั้นตอนที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่อยู่ในกลุ่มประปานั้นๆ ให้ครบตามจำนวนตัวอย่าง 272 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาทำงานในองค์กร และเงินเดือน โดยทั้ง 7 ข้อเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed Ended) ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกรับ (Checklists)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ที่มีมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1. ความรอบรู้แห่งตน 2. แบบแผนทางความคิด 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้เป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลจากการศึกษามาพัฒนาแบบสอบถามตามคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ
2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยนำมาคำนวณหาค่าความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) และปรับปรุงข้อคำถามให้สมบูรณ์ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เมื่อหาคุณภาพเครื่องมือแล้วได้ค่า IOC เท่ากับ 0.85 แสดงว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับประชากรในการศึกษามากที่สุด จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 ขึ้นไป และค่าของแอลฟาที่เข้าใกล้ 1 มากที่สุด ถือว่าค่านั้นมีความเชื่อมั่นสูงสุด ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95
4. ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จัดทำแบบสอบถามต้นฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ ได้มีวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กร
2. ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 ฉบับ และต้องได้รับกลับคืน 272 ฉบับ จึงใช้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100% เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มเป้าหมาย และรับกลับคืนมาด้วยตัวเอง ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อย เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าทางสถิติ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ โดยนำเสนอในรูปของตารางการวิเคราะห์ และการนำผลการศึกษาที่ได้มาทำการสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยสถิติที่ผู้ศึกษาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

- 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)
- 4.1.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยการกำหนดช่วงระดับคะแนน ดังนี้

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

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถสรุปและแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของการเห็นด้วย โดยวิธีการคำนวณอันตรภาคชั้น เพื่อแบ่งช่วงระดับ ค่าเฉลี่ย ซึ่งการกำหนดความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้นคำนวณได้จากสูตร (Anderson David R. et al., 1990: 37) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการคำนวณช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

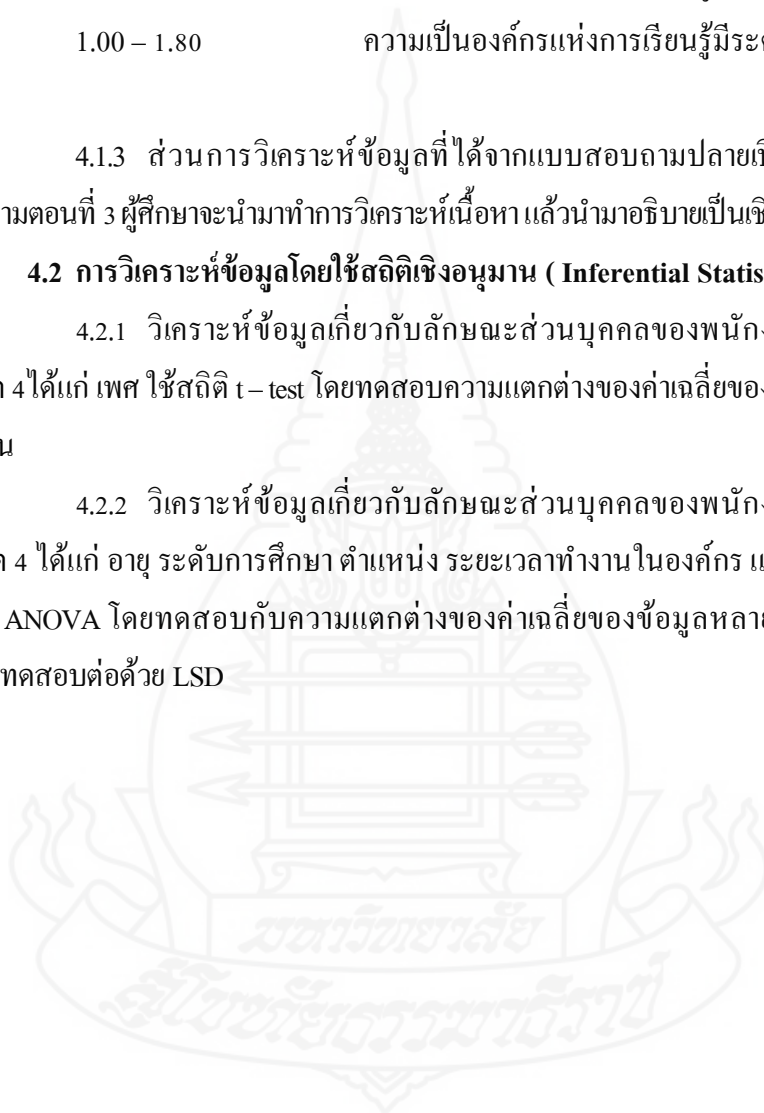
คะแนนเฉลี่ย	การแปลความระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4.21 – 5.00	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับมาก
2.61 – 3.40	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับน้อย
1.00 – 1.80	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับน้อยที่สุด

4.1.3 ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ผู้ศึกษาจะนำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำมาอธิบายเป็นเชิงพรรณนา

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ดังนี้

4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการประชาสัมพันธ์ ภูมิภาคเขต 4 ได้แก่ เพศ ใช้สถิติ t – test โดยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน

4.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการประชาสัมพันธ์ ภูมิภาคเขต 4 ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาทำงานในองค์กร และเงินเดือน ใช้สถิติ One – way ANOVA โดยทดสอบกับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม หากพบความแตกต่างจะทดสอบต่อด้วย LSD



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ด้วยทางสถิติ โดยการประเมินผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95% โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

ตอนที่ 4 ผลการสรุปปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้อักษรย่อ และสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ในการแปลความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F-distribution
Sig.	หมายถึง	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกล้นสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
LSD	หมายถึง	ค่าความแตกต่างของการทดสอบรายคู่ (Least Significant Difference)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยการหาค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนี้ และระดับเงินเดือน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=272)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	155	57
หญิง	117	43
อายุ		
21-30 ปี	78	28.70
31-40 ปี	169	62.10
41-50 ปี	23	8.50
51-60 ปี	2	0.70
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	9.60
ปริญญาตรี	238	87.50
ปริญญาโท	8	2.90
ปริญญาเอก	0	0
ตำแหน่งงาน		
ชั้น 1 – 4	180	66.20
ชั้น 5 – 6	54	19.90
ชั้น 7 – 8	33	12.10
ชั้น 9 ขึ้นไป	5	1.80
ระยะเวลา		
ต่ำกว่า 5 ปี	82	30.10
5 – 15 ปี	180	66.20
16 – 30 ปี	10	3.70
31 ปีขึ้นไป	0	0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=272)	ร้อยละ (100)
ระดับเงินเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	0	0
15,000 – 30,000 บาท	257	94.50
30,001 – 50,000 บาท	12	4.40
50,001 ขึ้นไป	3	1.10

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเพศชาย จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 57 เนื่องจากการรับบุคลากรเข้าทำงานส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง
2. อายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นจำนวนมากที่สุดถึง จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10
3. ระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ปัจจุบันเป็นการศึกษาระดับพื้นฐานของการศึกษา ที่หน่วยงานจะรับเข้าทำงาน
4. ตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับชั้น 1-4 เป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 66.20 เพราะส่วนใหญ่พนักงานเป็นกลุ่มปฏิบัติการ
5. ระยะเวลาในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 5-15 ปี เป็นจำนวนมากที่สุดจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 66.20 อาจเป็นเพราะการทำงานในหน่วยงานราชการเป็นอาชีพที่นิยม เพราะมั่นคงในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน
6. ระดับเงินเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเงินเดือนอยู่ในระดับ 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 94.50 เป็นฐานเงินเดือนที่สอดคล้องกับช่วงตำแหน่งงานระดับชั้น 1 – 4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ในภาพรวมและรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน (n = 272)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.การคิดอย่างเป็นระบบ	3.90	0.52	มาก
2.ความรอบรู้แห่งตน	3.95	0.52	มาก
3.แบบแผนความคิด	3.89	0.44	มาก
4.การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.85	0.46	มาก
5.การเรียนรู้เป็นทีม	3.73	0.47	มาก
รวม	3.86	0.31	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาค
เขต 4 มีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
คือ ความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.90$) แบบแผนความคิด
($\bar{X} = 3.89$) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.85$) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.73$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
 (n=272)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ โดยสามารถตรวจสอบรายละเอียดทุกขั้นตอนได้	3.91	0.78	มาก
2. ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้	3.92	0.71	มาก
3. ท่านมีการตัดสินใจโดยอาศัยวิจารณญาณและใช้หลักเหตุผล	3.88	0.63	มาก
4. ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.90	0.62	มาก
5. ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้	3.89	0.76	มาก
6. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.63	มาก
รวม	3.90	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมา ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ โดยสามารถตรวจสอบรายละเอียดทุกขั้นตอนได้ ($\bar{X} = 3.91$) และลำดับสุดท้ายท่านมีการตัดสินใจโดยอาศัยวิจารณญาณ และใช้หลักเหตุผล ($\bar{X} = 3.88$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านความรู้แห่งตน

(n = 272)

ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery)	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	4.04	0.68	มาก
2. ท่านนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเองและจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน	3.94	0.69	มาก
3. ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่	3.97	0.69	มาก
4. ท่านมีการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่านมากพอที่จะเข้าใจความเชื่อมโยงของฝ่ายต่างๆ	3.96	0.67	มาก
5. บุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้	3.83	0.69	มาก
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	3.94	0.68	มาก
รวม	3.95	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้แห่งตน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาได้แก่ ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่ ($\bar{X} = 3.97$) และลำดับสุดท้ายบุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านแบบแผนความคิด

(n = 272)

ด้านแบบแผนความคิด (Mental Model)	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.81	0.76	มาก
2. ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนอย่างเป็นระบบ	3.85	0.74	มาก
3. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	3.93	0.71	มาก
4. ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆ ได้	3.86	0.71	มาก
5. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	3.92	0.76	มาก
6. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในองค์กรได้	3.94	0.73	มาก
7. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับความคิดของตนให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้	3.89	0.76	มาก
รวม	3.89	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรในองค์กรของท่านมีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาได้แก่ ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.93$) และลำดับสุดท้าย เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

(n = 272)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน	3.83	0.75	มาก
2. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงานต่างๆของ องค์กรกับงานของตนเองได้	3.79	0.73	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร	3.85	0.73	มาก
4. ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.88	0.72	มาก
5. บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการ สร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมาย เดียวกัน	3.89	0.73	มาก
รวม	3.85	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาราย
ข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากร
ส่วนใหญ่จะมีความคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคน
ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาได้แก่ ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญถึงประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.88$) และลำดับสุดท้าย
ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบาย และแผนงานต่างๆขององค์กรกับงานของตนเองได้
($\bar{X} = 3.79$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

(n = 272)

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานจะมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน	3.76	0.73	มาก
2. บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่างๆที่เหมาะสม	3.75	0.71	มาก
3. องค์กรของท่านจะจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานร่วมกันได้	3.72	0.73	มาก
4. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับได้ว่าการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน	3.70	0.71	มาก
5. ท่านสามารถระดมสมอง และประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	3.69	0.70	มาก
6. ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงาน ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน	3.77	0.73	มาก
รวม	3.73	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้เป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงาน ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาได้แก่ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานจะมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน ($\bar{X} = 3.76$) และลำดับสุดท้าย ท่านสามารถระดมสมอง และประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.69$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยใช้สถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างกันของข้อมูล 2 กลุ่มที่มีอิสระต่อกัน และ F-test (One Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลหลายกลุ่ม โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 หากพบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8-4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามเพศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	หญิง	117	3.94	0.51	-1.205	0.229
	ชาย	155	3.87	0.52		
ความรู้รอบรู้แห่งตน	หญิง	117	3.97	0.53	-0.579	0.563
	ชาย	155	3.93	0.51		
แบบแผนความคิด	หญิง	117	3.87	0.44	0.004	0.997
	ชาย	155	3.87	0.43		
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	หญิง	117	3.91	0.41	-2.050	0.041
	ชาย	155	3.80	0.48		
การเรียนรู้เป็นทีม	หญิง	117	3.73	0.44	0.082	0.935
	ชาย	155	3.74	0.49		
รวม	หญิง	117	3.89	0.30	-1.170	0.243
	ชาย	155	3.84	0.32		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามอายุ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	21-30 ปี	78	3.82	0.49	0.818	0.485
	31-40 ปี	169	3.93	0.53		
	41-50 ปี	23	3.92	0.53		
	51-60 ปี	2	4.08	0.12		
ความรู้รอบรู้แห่งตน	21-30 ปี	78	3.94	0.50	1.050	0.371
	31-40 ปี	169	3.93	0.54		
	41-50 ปี	23	4.11	0.44		
	51-60 ปี	2	4.25	0.35		
แบบแผนความคิด	21-30 ปี	78	3.88	0.43	2.566	0.055
	31-40 ปี	169	3.86	0.42		
	41-50 ปี	23	4.02	0.55		
	51-60 ปี	2	4.57	0.40		
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	21-30 ปี	78	3.88	0.51	2.855*	0.038
	31-40 ปี	169	3.82	0.42		
	41-50 ปี	23	3.88	0.48		
	51-60 ปี	2	4.70	0.42		
การเรียนรู้เป็นทีม	21-30 ปี	78	3.78	0.47	4.378*	0.005
	31-40 ปี	169	3.68	0.46		
	41-50 ปี	23	3.90	0.43		
	51-60 ปี	2	4.58	0.35		
รวม	21-30 ปี	78	3.86	0.29	3.445*	0.017
	31-40 ปี	169	3.84	0.31		
	41-50 ปี	23	3.97	0.35		
	51-60 ปี	2	4.44	0.05		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
21-30 ปี	3.86	-	0.02	- 0.11*	- 0.58*
31-40 ปี	3.84		-	- 0.13*	- 0.60*
41-50 ปี	3.97			-	- 0.47*
51-60 ปี	4.44				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 41-50 ปี คู่ที่ 2 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 3 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 41-50 ปี คู่ที่ 4 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 5 อายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้	การศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.90	0.60	0.157	0.855
	ปริญญาตรี	238	3.90	0.51		
	ปริญญาโท	8	4.00	0.47		
ความรอบรู้แห่งตน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.90	0.46	1.620	0.200
	ปริญญาตรี	238	3.97	0.53		
	ปริญญาโท	8	3.65	0.31		
แบบแผนความคิด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.84	0.46	0.225	0.798
	ปริญญาตรี	238	3.89	0.44		
	ปริญญาโท	8	3.86	0.20		

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	การศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.78	0.42	0.918	0.401
	ปริญญาตรี	238	3.85	0.46		
	ปริญญาโท	8	4.03	0.38		
การเรียนรู้เป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.60	0.60	1.984	0.139
	ปริญญาตรี	238	3.74	0.45		
	ปริญญาโท	8	3.96	0.51		
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	3.80	0.37	0.567	0.568
	ปริญญาตรี	238	3.87	0.31		
	ปริญญาโท	8	3.90	0.20		

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	ชั้น 1 - 4	180	3.91	0.52	0.913	0.435
	ชั้น 5 - 6	54	3.94	0.52		
	ชั้น 7 - 8	33	3.77	0.48		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.03	0.63		
ความรอบรู้แห่งตน	ชั้น 1 - 4	180	3.95	0.52	1.261	0.288
	ชั้น 5 - 6	54	3.95	0.50		
	ชั้น 7 - 8	33	3.88	0.54		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.37	0.46		

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
แบบแผนความคิด	ชั้น 1 - 4	180	3.86	0.43	1.674	0.173
	ชั้น 5 - 6	54	3.93	0.39		
	ชั้น 7 - 8	33	3.91	0.49		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.26	0.68		
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ชั้น 1 - 4	180	3.81	0.46	2.128	0.097
	ชั้น 5 - 6	54	3.88	0.45		
	ชั้น 7 - 8	33	3.90	0.38		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.28	0.78		
การเรียนรู้เป็นทีม	ชั้น 1 - 4	180	3.70	0.47	3.881*	0.010
	ชั้น 5 - 6	54	3.76	0.48		
	ชั้น 7 - 8	33	3.76	0.36		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.40	0.59		
รวม	ชั้น 1 - 4	180	3.85	0.32	3.301*	0.021
	ชั้น 5 - 6	54	3.89	0.25		
	ชั้น 7 - 8	33	3.85	0.28		
	ชั้น 9 ขึ้นไป	5	4.27	0.54		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ชั้น 1 - 4	ชั้น 5 - 6	ชั้น 7 - 8	ชั้น 9 ขึ้นไป
ชั้น 1 - 4	3.85	-	- 0.04*	0.00	- 0.42*
ชั้น 5 - 6	3.89		-	0.04	- 0.38*
ชั้น 7 - 8	3.85			-	- 0.42*
ชั้น 9 ขึ้นไป	4.27				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ชั้น 1-4 กับ ชั้น 5-6 คู่ที่ 2 ชั้น 1-4 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป คู่ที่ 3 ชั้น 5-6 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป คู่ที่ 4 ชั้น 7-8 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน การประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระยะเวลาทำงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาทำงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.79	0.50	2.746	0.066
	5 - 15 ปี	180	3.94	0.53		
	16 - 30 ปี	10	4.05	0.43		
ความรู้รอบรู้แห่งตน	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.83	0.53	3.070	0.050
	5 - 15 ปี	180	4.00	0.51		
	16 - 30 ปี	10	4.07	0.41		
แบบแผนความคิด	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.82	0.48	3.807*	0.023
	5 - 15 ปี	180	3.90	0.40		
	16 - 30 ปี	10	4.20	0.63		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาทำงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.77	0.53	5.395*	0.005
	5 – 15 ปี	180	3.86	0.40		
	16 – 30 ปี	10	4.26	0.64		
การเรียนรู้เป็นทีม	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.71	0.54	2.200	0.113
	5 – 15 ปี	180	3.73	0.42		
	16 – 30 ปี	10	4.03	0.61		
รวม	ต่ำกว่า 5 ปี	82	3.79	0.36	6.770*	0.001
	5 – 15 ปี	180	3.88	0.26		
	16 – 30 ปี	10	4.12	0.49		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแบบแผนความคิด และการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาทำงาน เป็นรายคู่

ระยะเวลางาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 15 ปี	16 – 30 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.79	-	- 0.09*	- 0.33*
5 – 15 ปี	3.88		-	- 0.24*
16 – 30 ปี	4.12			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาทำงาน เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่
คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 5 – 15 ปี คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 16 – 30 ปี คู่ที่ 3 5 – 15 ปี กับ 16 – 30 ปี

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามระดับเงินเดือน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับเงินเดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
การคิดอย่างเป็นระบบ	15,000 – 30,000 บาท	257	3.91	0.52	1.244	0.290
	30,001 – 50,000 บาท	12	3.68	0.61		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.06	0.10		
ความรอบรู้แห่งตน	15,000 – 30,000 บาท	257	3.94	0.52	1.012	0.365
	30,001 – 50,000 บาท	12	4.13	0.58		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.17	0.29		
แบบแผนความคิด	15,000 – 30,000 บาท	257	3.87	0.42	3.338	0.050
	30,001 – 50,000 บาท	12	4.11	0.60		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.33	0.50		
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	15,000 – 30,000 บาท	257	3.84	0.44	2.443	0.089
	30,001 – 50,000 บาท	12	3.92	0.61		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.40	0.60		
การเรียนรู้เป็นทีม	15,000 – 30,000 บาท	257	3.72	0.46	4.100*	0.018
	30,001 – 50,000 บาท	12	4.01	0.44		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.22	0.67		
รวม	15,000 – 30,000 บาท	257	3.86	0.30	3.023*	0.050
	30,001 – 50,000 บาท	12	3.97	0.45		
	50,001 ขึ้นไป	3	4.24	0.35		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

ระดับเงินเดือน	\bar{X}	15,000 – 30,000 บาท	30,001 – 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
15,000 – 30,000 บาท	3.86	-	-0.11*	-0.38*
30,001 – 50,000 บาท	3.97		-	-0.27*
50,001 ขึ้นไป	4.24			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมจำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 15,000 – 30,000 บาท กับ 30,001 – 50,000 บาท คู่ที่ 2 15,000 – 30,000 บาท กับ 50,001 บาท ขึ้นไป คู่ที่ 3 30,001 – 50,000 บาท กับ 50,001 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 4 ผลการสรุปปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ดังนี้

- 1) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รายงานผลการดำเนินการทั้งจุดเด่นและข้อเสนอแนะ
- 2) ควรส่งเสริมพนักงานมีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อย
- 4) ควรพัฒนารูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สิ่งใหม่ ๆ

- 5) จัดอบรมทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ นำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
- 6) ส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น
- 7) ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 8) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน
- 9) จัดหางบประมาณในการสนับสนุน สื่อหรืออุปกรณ์ที่ช่วยเพิ่มการเรียนรู้



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้ทำการอภิปรายผลในแง่มุมต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 โดยจำแนกตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 จำนวน 847 คน โดยผู้ศึกษาได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 % ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5 % จะได้จำนวนตัวอย่าง 272 คน ทั้งนี้ ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 272 คน ได้รับคืนทั้งจำนวน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้การศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่พัฒนาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ ได้มีวิธีการรวบรวมข้อมูลดังนี้

- 1) ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กร
- 2) ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 ฉบับ และต้องได้รับกลับคืน 272 ฉบับ จึงใช้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100% เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4) ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มเป้าหมาย และรับกลับคืนมาด้วยตัวเอง ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยคำนวณค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างกันของข้อมูล 2 กลุ่มที่มีอิสระต่อกัน และ F-test (One Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลหลายกลุ่ม นำเสนอในรูปแบบของตารางการวิเคราะห์

1.3 ผลการศึกษา จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 57 และเพศหญิงมีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 43

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 ลำดับที่ 2 มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 ลำดับที่ 3 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 และลำดับที่ 4 น้อยที่สุดมีอายุ 51-60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

ระดับการศึกษา พนักงานกลุ่มตัวอย่างจบระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ลำดับที่ 2 จบการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 และส่วนที่น้อยที่สุดคือจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90

ตำแหน่งงาน พนักงานกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับชั้น 1-4 มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 66.20 ลำดับที่ 2 ระดับชั้น 5-6 จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 ลำดับที่ 3 คือ ระดับชั้น 7-8 จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 และลำดับที่ 4 คือชั้น 9 ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในระยะเวลา 5-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 66.20 ลำดับที่ 2 ระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10 และลำดับที่ 3 คือ อายุงาน 16-30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ระดับเงินเดือน พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือน 15,000 – 30,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด 257 คน คิดเป็นร้อยละ 94.50 ลำดับที่ 2 ระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และลำดับที่ 3 ระดับเงินเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

1.3.2 ผลการศึกษาระดับศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดของ Peter Senge ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน พบว่า องค์กรมีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตน มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 ลำดับที่ 2 คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 ลำดับที่ 3 ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 ลำดับที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และลำดับที่ 5 คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.73

1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า

1) เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 41-50 ปี คู่ที่ 2 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 3 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 41-50 ปี คู่ที่ 4 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 5 อายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี

3) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4) ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน

การเรียนรู้เป็นทีม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ชั้น 1-4 กับ ชั้น 5-6 คู่ที่ 2 ชั้น 1-4 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป คู่ที่ 3 ชั้น 5-6 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป คู่ที่ 4 ชั้น 7-8 กับ ชั้น 9 ขึ้นไป

5) ระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแบบแผนความคิด และการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาทำงาน เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-15 ปี คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 16-30 ปี คู่ที่ 3 5-15 ปี กับ 16-30 ปี

6) ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมจำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 15,000-30,000 บาท กับ 30,001-50,000 บาท คู่ที่ 2 15,000-30,000 บาท กับ 50,001 บาท ขึ้นไป คู่ที่ 3 30,001-50,000 บาท กับ 50,001 บาท ขึ้นไป

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 สามารถอภิปรายผล ได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

จากผลการศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4 ผลการศึกษาในภาพรวมทั้ง 5 ด้านสามารถสรุปได้ว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) โดยลำดับที่ 1 คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.95$) ลำดับที่ 2 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.90$) ลำดับที่ 3 คือ แบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.89$) ลำดับที่ 4 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.85$) และลำดับที่ 5 คือ การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.73$) ตามแนวคิดของ Peter Senge เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยพิจารณาเป็นรายด้าน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า องค์กรประกอบด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1) ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ ($\bar{X} = 3.92$)

2) ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ โดยสามารถตรวจสอบรายละเอียดทุกขั้นตอนได้ ($\bar{X} = 3.91$)

3) ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.90$)

4) ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่าน และงานของผู้อื่น ในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.89$)

5) ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.89$)

6) ท่านมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณญาณและใช้หลักเหตุผล ($\bar{X} = 3.88$)

ในภาพรวม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า พนักงานการประชาสัมพันธ์ 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 2 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ทั้งนี้มาจาก พนักงานการประชาสัมพันธ์ 4 สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ มีการวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน โดยลำดับความสำคัญของงาน ทำให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานก็สามารถมองเห็นปัญหา และแก้ไขได้โดยใช้หลักเหตุผล สอดคล้องกับ Senge 1990 (ลักษณะ สุภวรรณเจษฎ์, 2550: 26) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า สอดคล้องกับ Micheal J. Marquardt 1996 (ลาวัณย์ ฉัตรรุ่งชีวิตัน, 2552: 24) องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม จะต้องมีการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ด้านรอบรู้แห่งตน พบว่า องค์ประกอบด้านความรู้แห่งตน ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1) ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.04$)

2) ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ ($\bar{X} = 3.97$)

3) ท่านมีการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่านมากพอที่จะเข้าใจความเชื่อมโยงของฝ่ายต่างๆ ($\bar{X} = 3.96$)

4) ท่านนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเอง และจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.94$)

5) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.94$)

6) บุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.83$)

ในภาพรวม ด้านความรู้แห่งตน พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 1 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ทั้งนี้มาจาก พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรุ่นใหม่ ใฝ่เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อนำประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งของตนเองและผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Senge 1990 (จิราพร ภูธรภรณ์, 2551: 24) ที่เห็นว่า การเรียนรู้ของคนในองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยสมาชิกจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา สอดคล้องกับ ลาวินซ์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552: 19) การพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเองให้เป็นเลิศนั้น ต้องมี การฝึกฝน ให้เกิดวินัย และมีการปรับปรุงมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

2.1.3 ด้านแบบแผนความคิด พบว่า องค์ประกอบด้านแบบแผนความคิด ซึ่งประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1) บุคลากรในองค์กรของท่านมีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.94$)

- 2) ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.93$)
- 3) ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 3.92$)
- 4) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับความคิดของตนให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้ ($\bar{X} = 3.89$)
- 5) ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆ ได้ ($\bar{X} = 3.86$)
- 6) ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.85$)
- 7) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิถีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.81$)

ในภาพรวม ด้านรูปแบบแผนความคิด พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 3 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ทั้งนี้มาจากการที่พนักงานมีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในองค์กร และคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางาน เมื่อเริ่มที่จะมีแบบแผนทางความคิด ก็สามารถสร้างกรอบแนวความคิดในการปฏิบัติงานได้ และมีความคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆ ได้ สอดคล้องกับ Senge 1990 (จิราพร ภูธรภรณ์, 2551: 11) การมีแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร ในด้านภาวะทางจิต ทักษะคิด การมองโลก และความเชื่อของคน มีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ ลาวินัย ฉัตรรุ่งชีวัน (2552: 21) ว่าการมีแบบแผนความคิดอ่าน เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotion Quotient : EQ) ที่จะมีผลต่อความเข้าใจในเรื่องราว งาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มีความสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิมๆ มองโลกตามความเป็นจริง ทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัด เพื่อให้เกิดภูมิปัญญา ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด หรือมีวิธีที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสม

2.1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า องค์กรประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

- 1) บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพัน และการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 3.89$)
- 2) ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.88$)
- 3) หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.85$)
- 4) ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.83$)
- 5) ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงานต่างๆขององค์กรกับงานของตนเองได้ ($\bar{X} = 3.79$)

ในภาพรวม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานการประชาสัมพันธ์ 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 4 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า มักมีความเกรงใจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น กับผู้ที่มีอายุงานมากกว่า เพราะเกรงว่าจะเกิดความแตกแยกทางความคิด แต่ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารระดับสูงของการประชาสัมพันธ์ 4 เริ่มให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ โดยได้ให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดทำแผนงานต่างๆร่วมกัน เพื่อสร้างความผูกพันและประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ Senge 1990 (ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์, 2550: 24) ที่เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ขึ้น องค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวันมิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน สอดคล้องกับ Senge (ลาวัญย์ ฉัตรรุ่งชีวิตัน, 2552: 22) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (synergy) และความผูกพันของคนในองค์กร หากองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว พนักงานก็จะไม่สามารถเดินไปทิศทางเดียวกันได้

2.1.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน ($\bar{X} = 3.77$)

2) เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานจะมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน ($\bar{X} = 3.76$)

3) บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$)

4) องค์กรของท่านจะจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานร่วมกันได้ ($\bar{X} = 3.72$)

5) บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับได้ว่าการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.70$)

6) ท่านสามารถระดมสมอง และประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.69$)

ในภาพรวม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 5 ลำดับสุดท้ายจากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เนื่องจากพนักงานรู้ว่าความสามารถของทีมงาน จะทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้ จึงจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สอดคล้องกับ Senge 1990 (จิราพร ภูธรารักษ์, 2551: 12) การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมงานให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของบุคคลคนเดียว และสอดคล้องกับ Senge (ลักษณะ สุภวรรณเชษฐ์, 2550: 25) วิธีการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ปรับแนวความคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ

2.2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4

จากการศึกษาการเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร ระดับเงินเดือนที่ได้รับ ของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาทำงาน และด้านระดับเงินเดือน มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิต ปัญญวรณศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุ ตำแหน่งงาน และระดับเงินเดือน ต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิมา ศิริวรรณ (2550) ที่ศึกษา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ ด้านระดับการศึกษา มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณิณิน เอี่ยมบุญส่ง (2551) ได้ศึกษาสไตล์การเรียนรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในธนาคารกสิกรไทยกรณีศึกษาเฉพาะ : สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคลที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทิมา ศิริวรรณ (2550) ที่ว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่พนักงานมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่ชอบศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่าง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา จากผลการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำมาสรุปและเสนอแนะได้ ดังนี้

3.1.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันวางแผนการสร้างความรู้ความตระหนักให้พนักงานเห็นความสำคัญของการคิดเชิงระบบ ส่งเสริมกิจกรรมการคิดร่วมกัน จัดการอบรมเพิ่มเติม มีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพิ่มขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานข้ามสายงาน ฝึกคิดให้เกิดความเชื่อมโยง มองเห็นภาพรวมและเป็นกลางในการทำงาน

3.1.2 ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ควรจัดกิจกรรมยกย่อง ชมเชยให้พนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ และมีการสำรวจความต้องการในการศึกษา เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน รวมถึงจัดหาสื่อ อุปกรณ์ในการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน

3.1.3 ด้านแบบแผนความคิด (Mental Model)

พนักงานร่วมกันวางแผนสร้างความตระหนักให้ถึงความสำคัญของการคิดอย่างสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3.1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมทางความคิดในการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้หลากหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ขององค์กร แต่พนักงานต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลต่างๆ ให้เกิดความชัดเจนก่อนการเสนอความคิดเห็น พนักงานต้องตระหนักถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร แล้วเชื่อมโยง วิสัยทัศน์กับนโยบายดังกล่าวให้เข้ากับแผนงานต่าง ๆ

3.1.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันวางแผนส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับทุกระดับ ส่งเสริมให้ผู้นำทีมเป็นผู้ร่วมทำไม่ใช่เป็นเพียงผู้สั่งการ มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะประสบการณ์การทำงานเพิ่มมากขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคว่าอยู่ในระดับใด และนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย ส่งเสริมสนับสนุน ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นความปรารถนาและความต้องการของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติเชิงบวก เพราะจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านบุคลากรมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนงาน ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยระบบที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้น้อยที่สุดในขณะที่ยังคงสามารถตอบสนองความต้องการบุคลากรในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- การประปาส่วนภูมิภาค. (2560). *ประวัติการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4* (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2560 จาก <http://reg4.pwa.co.th/pwareg4/sites/default/files/history.pdf>
- เจมกร ไชยประสิทธิ์. (2552). *ตัวแบบของโครงการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จันทิมา กีรีวรรณ. (2550). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- จิราพร ภูธรารักษ์. (2551). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงทิพย์ อวดร่าง. (2550). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธัญพร วนิชอุทฺธา. (2550). *การจัดการความรู้ในชุมชน: กรณีศึกษาด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในชุมชนมีส่วนร่วม จังหวัดสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- นันทยา กัลยาศิริ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. คลังข้อมูล สพท. 1,9 (พฤษภาคม 2548), 2.
- พัชรา บุรีเทศน์. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตชลบุรีเขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภาณิลิน เอี่ยมบุญส่ง. (2551). *การศึกษาศาสด์การเรียนรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในธนาคารกสิกรไทยกรณีศึกษาเฉพาะ: สายงานธุรกิจลูกค้าบุคคล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- มานิต ปัญญาวรณศิริ. (2550). *การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- ลักษณ์ ศุภวรรณเจษฎ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ลาวัญญ์ ฉัตรรุ่งชีวัน. (2552). *การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประกอบการประเภท นครหลวง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วารินทร์ เสมาล้อม. (2551). *สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. (2547). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2547). *รวมความคิด 45 กูรู*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- อารยา บวรพานิชย์. (2553). *ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- Anderson, David R. and Ohters. (1990). *Statistics for business and economics*. Australia: Thomson South-Western.
- Argyris, Chris Donald A. Schon. (1978). *Organization Learnings: a Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bennett, J.K., and O'Brien, M.J. (1994). *The Building Blocks of the Learning Organization*. Training,3 (June 1994), 41-49
- Gravin, David A. (1993). *Building A Learning Organization Harvard Business Review*. 50,2 (July – August 1993), 78-91.
- _____. (2002). *General Management : Processes and action Text and Cases*. London : McGrawHill.

- Gephart, M.A. and Marsick, M.E. (1996). *Finding Common and Uncommon Ground among Learning Organization Model*, In Proceeding of the Fourth Annual Conference of the Academy of Human Resource Development. LA: Academy.
- Goh, Swee C. (1998). *Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks*. S.A.M. Advanced Management Journal.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- _____. (2002). *Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*. 2nd ed. Palo Alto, Calif. : Davies-Black.
- Pedler, Mike. John Burgoyne and Tom Boydell. (1999). *The Learning Company : A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Ross, R., Smith, B', Roberts, C., and Kleiner B. Core Concepts about Learning Organization. P.49. In. P.M. Senge, A.Kleiner, C.Roberts, R.O. Ross, & B.J. Smith. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and tools for building a learning Organization*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency.
- Watkins, K.E., and Marsick , V.J. Sculptong. (1993). *The Learning Organization : Lesson in the art and science of systemtic change*. New York, N.Y. : Jossey-Bass Inc.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistic : An Introduction Analysis*. 3rd Edition. N.Y. : Harper & Row.



ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 4

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ โดยผู้ศึกษาขอชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามโดยสังเขป ดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามความคิดเห็น เพื่อศึกษาศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงของท่านและภายในหน่วยงานท่านให้มากที่สุด เนื่องจากคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ผลการศึกษา และผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่นำไปใช้เพื่อการอื่นและจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านทั้งสิ้น เนื่องจากผู้ศึกษาจะนำเสนอผลของการศึกษาในภาพรวม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กปภ.ข.4

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 ข้อ)

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. 21-30 ปี () 2. 31-40 ปี
() 3. 41-50 ปี () 4. 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
() 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

- () 1. ชั้น 1 – 4 () 2. ชั้น 5 – 6
() 3. ชั้น 7 – 8 () 4. ชั้น 9 ขึ้นไป

5. ระยะเวลาที่ท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้

- () 1. ต่ำกว่า 5 ปี () 2. 5 – 15 ปี
() 3. 16 – 30 ปี () 4. 31 ปีขึ้นไป

6. ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน

- () 1. ต่ำกว่า 15,000 บาท () 2. 15,000 – 30,000 บาท
() 3. 30,001 – 50,000 บาท () 4. 50,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 ข้อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การคิดอย่างเป็นระบบ					
1. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถตรวจสอบรายละเอียด ทุกขั้นตอนได้					
2. ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้า กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้					
3. ท่านมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยพิจารณาและใช้ หลักเหตุผล					
4. ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและ แผนงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
5. ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของ ท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ ต่างหน่วยงานได้					
6. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมา ปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
7. ความรอบรู้แห่งตน					
8. ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่อยู่เสมอ					
9. ท่านนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเองและ จากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการ ปฏิบัติงาน					
10. ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขต เฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
11. ท่านมีการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง กับงานของท่านมากพอที่จะเข้าใจความเชื่อมโยง ของฝ่ายต่างๆ					
12. บุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงบันดาลใจในการ ปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้					
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีเป้าหมายใน การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่าง ชัดเจน					
แบบแผนความคิด					
14. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับ รูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่ เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
15. ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญทางความคิดของตนอย่างเป็นระบบ					
16. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น					
17. ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยง ความคิดต่างๆ ได้					
18. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหา ประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิด สร้างสรรค์ของตน					
19. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการพัฒนาความคิดให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมา ปฏิบัติงานในองค์กรได้					
20. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านสามารถปรับ ความคิดของตนให้เข้ากับความคิดของเพื่อน ร่วมงานคนอื่นๆ ได้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
21. ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ อย่างชัดเจน					
22. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและ แผนงานต่างๆขององค์กรกับงานของตนเองได้					
23. หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
24. ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร					
25. บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสาน พลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน					
การเรียนรู้เป็นทีม					
26. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานจะมีการ สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับ เหตุผลของกันและกัน					
27. บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถแสดงความ คิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่างๆที่ เหมาะสม					
28. องค์กรของท่านจะจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการ ตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงาน ร่วมกันได้					
29. ท่านสามารถระดมสมอง และประสานงานกับ ทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน					
30. ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำ ให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างยั่งยืน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค พร้อมเสนอแนะ

ท่านคิดว่ามี ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะประการใดที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอมรรัตน์ พิจารณาธรรม
วัน เดือน ปีเกิด	23 กันยายน พ.ศ. 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	การประปาส่วนภูมิภาคสาขาภูเก็ต
ตำแหน่ง	พนักงานการเงินและบัญชี 6

