

ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

นางสาวเมธิตา สรवलันต์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Potential and Learning Organization Development : A Case Study of
Office Of the Rubber Replanting Aid Fund**

Miss Maytita Suansun

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

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
ชื่อและนามสกุล นางสาวเมธิตา สรวลสันต์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

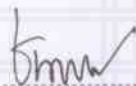
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชรินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณว่าอิสระ ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:

กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

ผู้ศึกษา นางสาวเมธิตา สรวลสันต์ **รหัสนักศึกษา** 2553000601 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 2) เปรียบเทียบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ คือ พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานกลาง จำนวน 340 คน โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตามสูตรของยามานะ จำนวน 184 คนซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบมาตราส่วนประมาณค่า ของลิเคิร์ต (Likert) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยสถิติ LSD

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับศักยภาพการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถของบุคคล และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์และ (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาทำงาน และระดับเงินเดือน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ได้แก่ เพศ และ สถานภาพ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (3) แนวทางการพัฒนา พบว่าควรมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ โดยพนักงานสามารถเชื่อมโยงนโยบายและแผนงานต่างๆขององค์กรได้และส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน

คำสำคัญ ศักยภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

Independent Study title: Potential and Learning Organization Development :
A Case Study of Office Of the Rubber Replanting Aid Fund
Author: Miss Maytita Suansun; **ID:** 2553000601; **Degree:** Master of Business
Administration; **Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor;
Academic year: 2013

Abstract

This research aimed to : (1) study the potential level of learning organization of at Office Of the Rubber Replanting Aid Fund (2) compare potential and learning organization level of Office Of the Rubber Replanting Aid Fund with respect to personal characteristics (3) study potential and learning organization development for a case study of Office Of the Rubber Replanting Aid Fund.

The population consisted of 340 Office Of the Rubber Replanting Aid Fund personnel. The sampling size was 184 personnel specified according to Yamane's at confidence level of 95 %, with proportional sampling, and the Likert scale questionnaire were employed to collect data. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation ,t-test, one-way ANOVA and Least Significance Difference (LSD)

The result revealed that : (1) the potential level of learning organization were at the high level of satisfaction with the highest mean in Personal Mastery and the lowest mean in Shared Vision. (2) with respect to comparison of potential level learning organization with that of personal factors, the result indicated the statistical difference on age, education, position, work period, salary, gender and status at the 0.05 level of significance. (3) as for the potential and Learning Organization Development guidelines for Office Of the Rubber Replanting Aid Fund, the agency should focus on vision clarification, so that employees could understand and link action to policies and plans of the organization, and promote clear understanding of vision to employees.

Keywords: Potential, Learning Organization, Office Of the Rubber Replanting Aid Fund

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยตรวจสอบตลอดจนปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ คณะกรรมการสอบที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการในการสอบ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ให้คำสั่งสอนแนะนำในด้านต่างๆเกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียน

การศึกษาในครั้งนี้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากพนักงานสำนักงานกลาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงาน ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อมูลจริงในการตอบแบบสอบถาม

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษาและคอยกระตุ้นให้มีความมานะอดทนในการเรียนจนสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายได้

เมธิตา สรवलสันต์

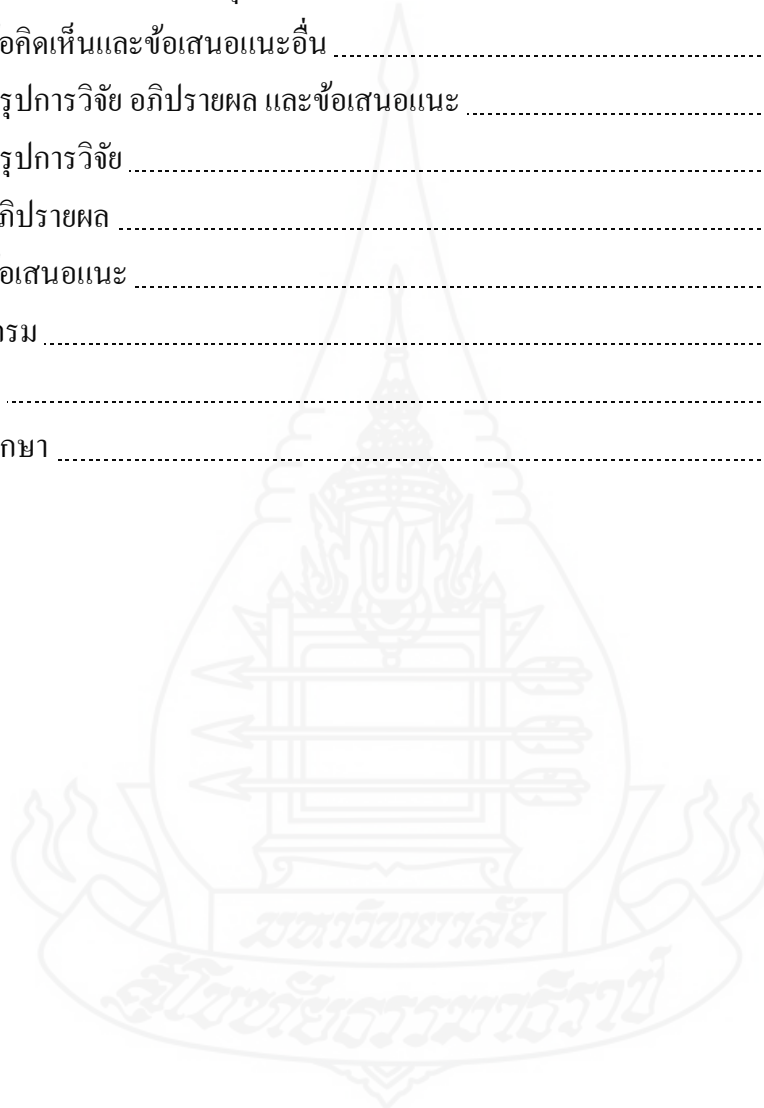
มิถุนายน 2557

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฉุ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 2 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 2 |
| สมมติฐานการวิจัย | 3 |
| ขอบเขตการวิจัย | 3 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 5 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 6 |
| แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับศักยภาพและการพัฒนาองค์กร | 6 |
| แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 7 |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง | 30 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 37 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 40 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 40 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 42 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 43 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 44 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 45 |
| ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | 46 |
| ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 48 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| เปรียบเทียบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | |
| จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล | 54 |
| ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น | 66 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 68 |
| สรุปการวิจัย | 69 |
| อภิปรายผล | 73 |
| ข้อเสนอแนะ | 79 |
| บรรณานุกรม | 81 |
| ภาคผนวก | 84 |
| ประวัติผู้ศึกษา | 91 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--------------|---|
| ตารางที่ 2.1 | สรุปแนวความคิดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้..... 26 |
| ตารางที่ 3.1 | จำนวนพนักงานสภย. 40 |
| ตารางที่ 3.2 | การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน 42 |
| ตารางที่ 4.1 | จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 46 |
| | จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล |
| ตารางที่ 4.2 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมทุกด้าน..... 48 |
| ตารางที่ 4.3 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมและรายข้อ..... 49 |
| ตารางที่ 4.4 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านความสามารถของบุคคล โดยภาพรวมและรายข้อ..... 50 |
| ตารางที่ 4.5 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านรูปแบบทางความคิด โดยภาพรวมและรายข้อ..... 51 |
| ตารางที่ 4.6 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมและรายข้อ..... 52 |
| ตารางที่ 4.7 | คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวมและรายข้อ..... 53 |
| ตารางที่ 4.8 | แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ..... 54 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการพัฒนาผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ..... | 55 |
| ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามอายุเป็นรายคู่..... | 55 |
| ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพ..... | 56 |
| ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา..... | 57 |
| ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่..... | 57 |
| ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่..... | 58 |
| ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านรูปแบบทางความคิด จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่..... | 58 |
| ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่..... | 59 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่..... | 59 |
| ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน | 60 |
| ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่..... | 61 |
| ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาทำงาน..... | 61 |
| ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระยะเวลางานเป็นรายคู่..... | 62 |
| ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ จำแนกตามระยะเวลางานเป็นรายคู่..... | 62 |
| ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับเงินเดือน | 63 |
| ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับเงินเดือนเป็นรายคู่..... | 64 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

| | | |
|---------------|--|----|
| ตารางที่ 4.25 | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระดับเงินเดือนเป็นรายคู่..... | 64 |
| ตารางที่ 4.26 | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ด้านรูปแบบทางความคิด จำแนกตามระดับเงินเดือนเป็นรายคู่..... | 65 |
| ตารางที่ 4.27 | แสดงความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ..... | 66 |



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง 36



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐบาลต้องเผชิญกับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์กรเป็นอย่างมาก การเรียนรู้และการพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดองค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ปัจจัยที่จะเป็นสิ่งจำเป็นในขณะนี้คือองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมที่ไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีภารกิจให้ความช่วยเหลือการสงเคราะห์การทำสวนยาง และการสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง ให้รวมตัวจัดตั้งสหกรณ์กองทุนสวนยาง เพื่อแปรรูปผลผลิตและจัดตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น เพื่อให้เกษตรกรและพ่อค้ามาซื้อขายผลผลิตที่ได้คุณภาพมาตรฐาน และราคาที่เป็นธรรม

ผู้ศึกษาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนหลักสำคัญขององค์กร ที่ต้องจะร่วมมือร่วมใจกันนำพาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ เพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร และเป็นไปตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

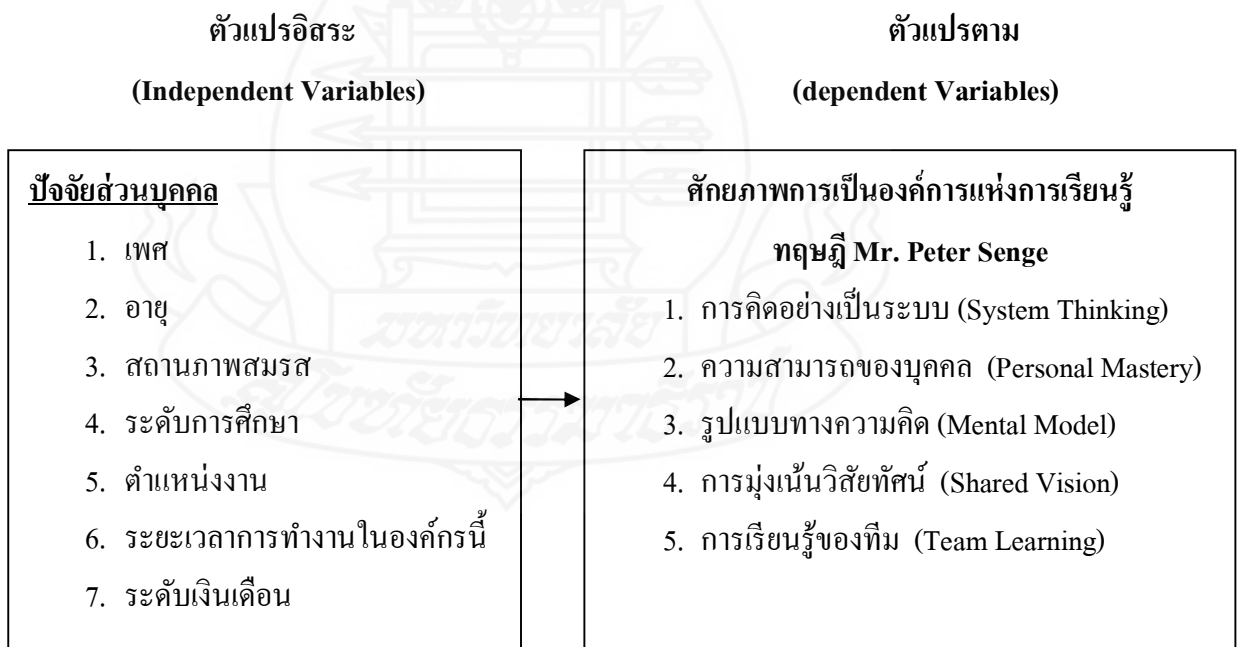
ดังนั้น ในฐานะผู้วิจัยเป็นพนักงานสภย. จึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง ศักยภาพ และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อจะได้นำผลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสภย.ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในที่สุด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ในสำนักงานกลาง โดยมีขอบเขต ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยางที่ปฏิบัติงาน สำนักงานกลาง รวมทั้งสิ้น 340 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาถึงศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Mr. Peter Senge เป็นกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

5.2.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.2.2 ด้านความสามารถของบุคคล (Personal Mastery)

5.2.3 ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Model)

5.2.4 ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

5.2.5 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษา เดือนมกราคม – เมษายน 2557

5.4 ขอบเขตของตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดของ Mr. Peter Senge ซึ่งประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคคล รูปแบบทางความคิด การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ของทีม

6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง หรือเรียกชื่อย่อว่า “สทกย.” หมายถึง รัฐวิสาหกิจ ประเภทส่งเสริมที่ไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินกิจการให้การสงเคราะห์การทำสวนยาง และการสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิด อื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ และเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกษตรกร ประชาชนรวมทั้งทำการศึกษา ค้นคว้า ทดลองส่งเสริมไปในขณะเดียวกัน เพื่อให้เกษตรกรชาวสวนยางมีความรู้ความเข้าใจในการ ผลิตยางครบวงจร”

6.2 ศักยภาพและการพัฒนา หมายถึง ความสามารถของพนักงานสทกย.ที่แฝงอยู่ใน สามารถแสดงความรู้ความสามารถออกมา เพื่อพัฒนาสทกย. ไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเอื้อให้เกิด ประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร

6.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สทกย.มีกระบวนการต่างๆ ที่มุ่งเน้นพนักงานเป็น หลักในการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการสนับสนุนให้พนักงานทุก กระดับ เรียนรู้การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม ใฝ่เรียนรู้ และได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดี ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

6.4 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง พนักงานสทกย.สามารถมอง ภาพรวมขององค์การได้โดยรวมทั้งหมด อธิบายและทำความเข้าใจ แยกแยะถึงการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล

6.5 ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง พนักงานสทกย. มีความ มุ่งมั่นฝึกฝนตนเองในการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มระดับความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

6.6 รูปแบบทางความคิด (Mental Model) หมายถึง พนักงานสทกย. มีโลกทัศน์หรือ แบบจำลองทางความคิดที่เห็นเป็นภาพ มีมุมที่เปิดกว้าง สามารถจำแนกแยกแยะความถูกต้องใน เหตุการณ์ต่างๆอย่างถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผนการเรียนรู้ของตน

6.7 การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Shared Vision) หมายถึง พนักงานสทกย. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งคนทั้งองค์กร มองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและความก้าวหน้าที่มุ่งหมายเดียวกัน

6.8 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของพนักงาน สกย. โดยมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้

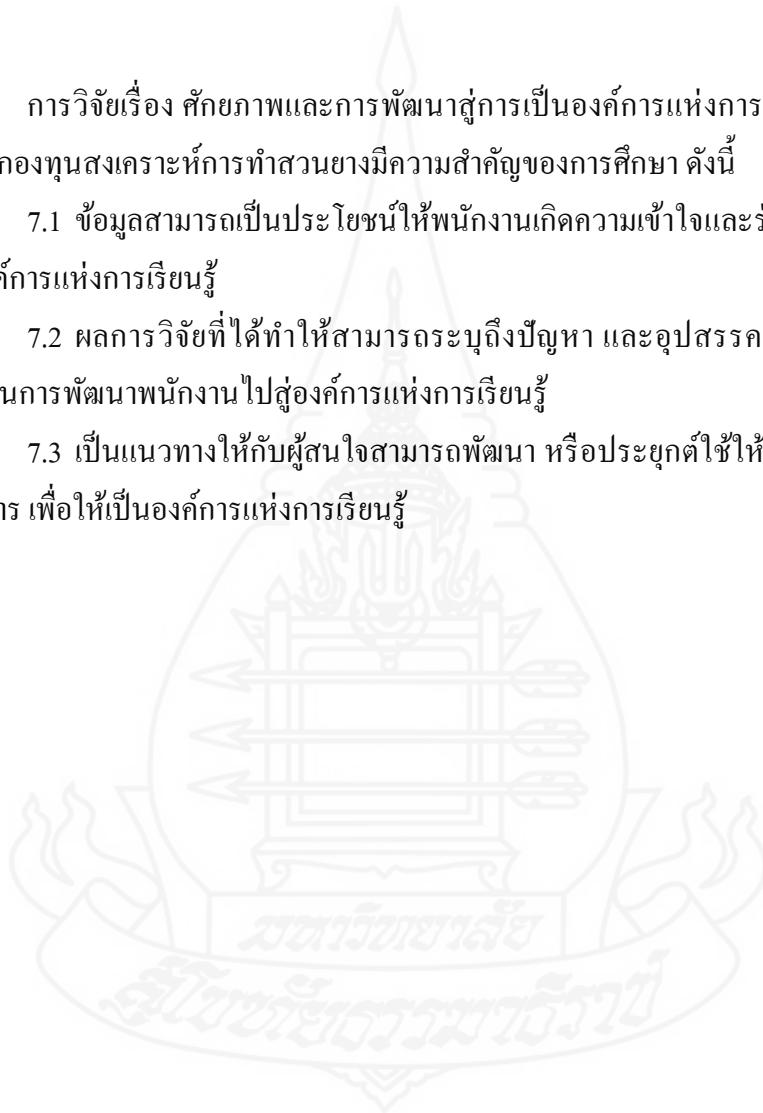
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมีความสำคัญของการศึกษา ดังนี้

7.1 ข้อมูลสามารถเป็นประโยชน์ให้พนักงานเกิดความเข้าใจและร่วมสร้างวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 ผลการวิจัยที่ได้ทำให้สามารถระบุถึงปัญหา และอุปสรรค สามารถนำไปเป็นแนวทาง ในการพัฒนาพนักงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3 เป็นแนวทางให้กับผู้สนใจสามารถพัฒนา หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท ขององค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆที่เกี่ยวข้องนำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับศักยภาพและการพัฒนาองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับศักยภาพและการพัฒนาองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมาย คำว่า “ ศักยภาพ ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Potential ซึ่งแปลว่า “ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งประจักษ์ได้..” และได้มีผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งนักวิชาการ กล่าวถึงความหมายของศักยภาพไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน อาทิ เช่น

ดร.ณ ไกรศรี (2551) การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การนำความรู้ความฉลาดที่อยู่ภายในตัวบุคคลใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร มีกระบวนการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเมื่อศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลลัพธ์ที่จะตามมา คือ ความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาความรู้ความสามารถของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมาจากการรู้จักที่จะพัฒนาและตระหนักความรู้และความสามารถของตนเอง เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการทำงานระหว่างร่างกายและจิตใจ ดังนั้น การพัฒนาความสามารถของมนุษย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจไปพร้อม ๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ความสำเร็จขององค์กร

ทวิชา คชอินทร์ (2541 : 53) กล่าวว่า องค์กรจะมีสมรรถภาพที่ดีได้นั้นจะต้องอาศัย กระบวนการหรือพฤติกรรมการทำงานขององค์กรที่ยอมให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาของเขาได้อย่างเต็มที่ เพราะศักยภาพเป็นเครื่องชี้การปฏิบัติงานของคนในองค์กร การที่จะได้รับและยังคงไว้ซึ่งผลงานสูงสุด องค์กรต้องอาศัยกระบวนการหรือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพของเขา

จำรัส นวลนิ่ม (2540 : 7) ได้อธิบายว่า หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย ๆ โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมไปกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

มีชัย สายอร่าม (2540 : 59) อธิบายความหมายของการพัฒนาในลักษณะครอบคลุม และกว้างขวางพอสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและสรรค์สร้าง ความก้าวหน้าในทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมในสังคม ความเสมอภาคในทางการเมือง การธำรงรักษาวัฒนธรรมอันดีงาม การจัดสรรและกระจายทรัพยากรด้วยวิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายในอันที่จะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ดังนั้น พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางต้องค้นหาพลังอำนาจที่แฝงอยู่ในตัว แสดงศักยภาพทางความคิดออกมา และนำมาใช้ในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาฝึกฝนให้ตนเองได้มีความคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รู้ถึงแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเอื้อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2550 : 8) กล่าวว่า ประวัติความเป็นมาของแนวคิดขององค์กรเรียนรู้ มาจากผลงานของ Chris Argyris ซึ่งเป็นอาจารย์จิตวิทยา ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยได้มีงานเขียนร่วมกับ Donald Schon แห่ง MIT ปี 1978 เป็นตำราเล่มแรกชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective โดยในระยะแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” ซึ่ง Argyris มุ่งศึกษาในเรื่องของคน เป็นหลักใน องค์กร และได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษในปี 1988 แต่งานเขียนของ Argyris มีลักษณะเป็น วิชาการมากเกินไปทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมในสมัยนั้น

บุคคลที่มีบทบาทให้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น คือ ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี แห่ง MIT ซึ่งนับตั้งแต่ได้มีการตีพิมพ์เผยแพร่หนังสือที่มีชื่อว่า “The Five Disciplines: the Art and Practice of the Learning Organization.” ออกสู่สาธารณะ เพื่อเผยแพร่แนวคิด Learning Organization หรือในปัจจุบันเรียกว่า Society for Learning Organization (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 อย่างคือ เพื่อศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งระดับบุคคลและระดับทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติขึ้น โดยในหนังสือที่เป็นที่นิยมได้กล่าวถึงพื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (Senge, 1990) ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การอยู่รอด และได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “องค์กร คือ ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ

ลัทธินิยม สุกวรรณเจษฎ์ (2550 : 12) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสนับสนุนบุคลากรให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ลาวัญญ์ นัทรุ่งชีวัน (2552 : 16) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ และได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง กระทั่งเกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน ในองค์กร สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดี ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จิราพร ภูธรารณ (2551 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งเน้นที่บุคลากรขององค์กร ในเรื่องของการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่บุคลากรต้องรู้จักพัฒนา ปรับปรุงตนเองและ องค์กรให้มีองค์ความรู้มากขึ้นตลอดเวลาเพื่อส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนะวิธีการปรับองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ในแนวทางที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ต่างๆมีดังนี้

Peter Senge (1991)

Senge (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ คือ การที่บุคคลสามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ และโดยการเรียนรู้นี้เองนำเราพัฒนาไปสู่ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต Senge ยังได้ให้ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรเพื่อ การเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้ (Adaptive learning) เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนา ความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (Generative learning)

การจะพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น Peter Senge ได้ให้ ความสำคัญของความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และได้เสนอหลัก 5 ประการเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวม แทนการมองทีละภาพหรือการมองทีละฉาก ซึ่งจะทำได้ทำให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ ชัดเจนขึ้น และนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery)

องค์กรสามารถเรียนรู้โดยบุคคลหรือพนักงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างไม่รู้จบ การที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าองค์กรจะเรียนรู้ตามไปด้วย

ความสามารถของบุคคล หรือ Personal Mastery เป็นระดับความสามารถเฉพาะคน ที่นอกเหนือจากทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competence) การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและ ต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาความอดทนและมองเห็นหรือเข้าใจในสิ่งที่เป็นอย่างแท้จริง ผู้ที่มีระดับ ความสามารถของบุคคลสูงจะมีความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์การเพื่อการเรียนรู้ต้องการพนักงานที่มีระดับความสามารถของบุคคลสูง เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะมีความรับผิดชอบสูงในการทำงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และมีความคิดริเริ่ม และด้วยคุณลักษณะของคนเหล่านี้จะทำให้องค์การมีศักยภาพมากขึ้น

3) รูปแบบทางความคิด (Mental Model)

รูปแบบทางความคิดเป็นความคิดอ่านที่ฝังแน่นและมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการกระทำ คนสองคนที่มีรูปแบบทางความคิดที่แตกต่างกันจะมองเหตุการณ์อย่างเดียวกันในลักษณะที่ต่างกันเนื่องจากการมองรายละเอียดไม่เหมือนกัน

การพัฒนาความสามารถขององค์การให้สอดคล้องกับรูปแบบทางความคิด เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ และทำการปลูกฝังการคิดริเริ่มเพื่อที่จะนำทักษะเหล่านี้มาใช้ในชีวิตประจำวัน ทักษะดังกล่าว เช่น

- การคิดให้ช้าลงเพื่อตามกระบวนการคิดให้ทันและดูว่ามีอิทธิพลอย่างไรกับการกระทำ
- การถาม เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร เช่น การมองเหตุผลของตัวเองอย่างชัดเจน ให้ผู้อื่นมีส่วนในการมองภาพที่เรามอง และถามผู้อื่นว่าเขามองต่างจากเราอย่างไร

การสร้างทักษะนี้จะทำให้เข้าใจข้อจำกัดในสิ่งที่เราคิดได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความคิดใหม่ขึ้นด้วย

4) การแชร์หรือการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

การแชร์วิสัยทัศน์เกิดจากวิสัยทัศน์ที่มีรากเหง้ามาจากค่านิยม (Values) ความสนใจ (Interesting) และความปรารถนา (Aspiration) ของแต่ละคน การแชร์วิสัยทัศน์เป็นทักษะในการเปิดเผยและพูดคุยเกี่ยวกับภาพในอนาคต เป็นแรงขับที่มาจากใจ เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่หลาย ๆ คนยึดมั่นอย่างจริงจังที่จะปฏิบัติตามเพราะมีจุดเริ่มมาจากวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยแต่ละคนจะรับผิดชอบทั้งหมดร่วมกัน ไม่เพียงแต่เฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น

การแชร์วิสัยทัศน์จะส่งผลให้เกิดความเป็น “บริษัทของเรา” หรือความเป็นเจ้าของร่วมกัน และยังเป็นก้าวแรกที่จะทำให้สมาชิกในองค์การที่ขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกันเริ่มที่จะทำงานร่วมกันได้

5) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ของทีมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกันของทีมเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ โดยมีรากฐานมาจากการแชร์วิสัยทัศน์ และความสามารถของบุคคล

การเรียนรู้ของทีมเริ่มจาก “บทสนทนา” (Dialogue) และความสามารถของสมาชิกภายในทีมที่จะคิดด้วยกัน ทำให้กลุ่มสร้างความรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์การสมัยใหม่

สิ่งสำคัญภายในองค์การในด้านการเรียนรู้ของทีม ประกอบด้วย การคิดอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่ซับซ้อน การสร้างสรรค์และการประสานร่วมมือ และบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีต่อทีมอื่น

หลัก 5 ประการนี้ถูกเสนอแนะให้ใช้อย่างสอดคล้องกัน เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และการแชร์วิสัยทัศน์ (Shared Vision) โดยการคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นกรอบแนวคิดที่สมาชิกควรจะสร้างสรรค์อย่างไรในสิ่งที่องค์การมี เป็นต้น

2. Ray Stata (1989)

ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (Knowledge Intensive) Stata (1989) เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์การเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (Designer) และผู้ปฏิบัติ (Operator) เช่น ออกแบบองค์การว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (Mission) ผู้ที่จะออกแบบองค์การจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลักดันให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

2) การวางแผน (Planning)

การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดจาก

ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ถูกปรับเป็นพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement)

การปรับปรุงคุณภาพ หรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) ตามแนวคิดของ Stata (1989) เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์กรมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดิซัน 50 เปอร์เซนต์ ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

4) พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์กรหรือระหว่างองค์กรจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเมืองการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ Stata (1989) ได้แนะนำให้นำสิ่งเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการจ้างงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

5) ระบบข้อมูล (Information Systems)

ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (Data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และแปรรูปจากข้อมูลสารสนเทศ (Information) ให้เป็นความรู้ (Knowledge) และแปรรูปจากความรู้ (Knowledge) เป็นกิจกรรม (Actions) สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ

การจัดการนวัตกรรมนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กรและการปรับไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญตามแนวคิดของ Stata (1989)

3. David A. Garvin (1993)

Garvin (1993) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างต้องแท้

Garvin ยังได้แนะนำหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving)

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา (แทนการคาดเดา) เช่น วงจรของ Deming “Plan Do Check Act” นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (Data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมุติฐาน ที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based Management รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่าง ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น Histogram, Proto Chart, Correlation เป็นต้น

2) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (Experimentation with new approaches)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองอย่างย่อ ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (Learning From their own experience and past history)

องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นคว้าได้

การศึกษาจากผลิตภัณฑ์มากกว่า 150 ผลิตภัณฑ์ พบว่า ความรู้ที่มาจากความล้มเหลวมักจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ประสบความสำเร็จในเวลาต่อมา โดยยกตัวอย่างบริษัทที่นำการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ บริษัท Xerox ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นปัญหาที่ทำให้ธุรกิจใหม่ของบริษัทล้มเหลว เป็นต้น ขณะที่บริษัท บริติช ปิโตรเลียม (British Petroleum: BP) ทำการประเมินหลังจากที่โครงการเสร็จสิ้น เพื่อพิจารณาถึงโครงการที่มีการลงทุนสูง เขียนเป็นกรณีศึกษา และนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนของบริษัท

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (Learning from the experience and best practices of others)

การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่แตกต่างด้วย

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดย

- การเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร (ไม่ได้ดูที่ผล)

- นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้ได้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเทียบ เปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตชม องค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์กรเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization)

การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่าง ๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรม พัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้จะมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป

สำหรับการกระจายความรู้ด้านรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็กลิสต์ (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือต้องไม่ทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ Garvin ได้เสนอแนะวิธีการจัดการวัดการเรียนรู้ที่เรียกว่า Half – life curve โดย Half – life curve นี้จะวัดเวลาที่ใช้ไปเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น 50% โดยจะวัดประสิทธิภาพงาน เช่น อัตราของที่มีตำหนิ หรือการขนส่งที่ตรงเวลา เป็นต้น โดยจะพหอดบนแกนเอกซ์ (X-axis) และจะพหอดเวลา เช่น วัน เดือน ปี บนแกนวาย (Y-axis)

การเรียนรู้ขององค์กรยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1) **ขั้นความรู้ (Cognitive)** สมาชิกในองค์กรมีความคิดใหม่ ๆ และขยายความรู้และคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน

2) **ขั้นพฤติกรรม (Behaviour)** สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัว และมีการเปลี่ยนพฤติกรรม

3) **ขั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement)** ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น เป็นต้น

4. Dave Ulrich (1993)

ถึงแม้ Ulrich (1993) จะไม่ได้ใช้คำว่า “องค์กรเพื่อการเรียนรู้” แต่ก็ได้เสนอแนวทางที่เขาเรียกว่า เป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งแนวคิดของ Ulrich (1993) ไม่ได้แตกต่างจากนักวิจัยคนอื่น ๆ ในเรื่องการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้มากนัก โดยเขาเสนอแนวคิดที่ว่า สิ่งต่อไปนี้เป็นความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นหรือมีให้ได้เพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบเปรียบเทียบ 6 ประการ คือ

1) การแบ่งปันหรือแชร์ความรู้สึกลึกซึ้ง (Create a shared mindset)

เป็นการที่สมาชิกในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) มีความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักขององค์กร และกระบวนการทำงานภายในองค์กร

Ulrich (1993) ให้ความเห็นว่า การตรวจสอบความรู้สึกลึกซึ้งของคนเป็นสิ่งที่ยากและไม่ค่อยจะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์เท่าไร อย่างไรก็ตาม เขาได้เสนอว่า การแชร์หรือการแบ่งปันความรู้สึกลึกซึ้งได้จากการแบ่งปันอะไรและอย่างไร เช่น

- การดูว่าองค์กรมีการตัดสินใจอย่างไร (Make decision) ใช้ข้อมูลมาก/น้อยเพียงใด ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจหรือสมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้อง การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือช้า ๆ

- การแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information) ในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศอย่างไร มากหรือน้อย จากบนลงล่าง (Top Down) หรือล่างขึ้นบน (Bottom up) ก่อนหรือหลังการตัดสินใจ

- การจัดการคน (Managing people) สมาชิกในองค์กรได้รับการจัดการดูแล (treated) อย่างไร เป็นหุ้นส่วนหรือเป็นตัวถ่วง ได้รับการยอมรับนับถือหรือมีความแตกต่าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมาจากภายในหรือภายนอก ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจและคำมั่นต่อองค์กรมากน้อยขนาดไหน ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรมีมากน้อยเพียงใด (เป็นความสัมพันธ์ทางเดียวหรือสองทาง)

- การจัดสรรงาน (Allocating work) มีการมอบหมายงานในองค์กรอย่างไร ผ่านบุคคลหรือทีมงาน ผ่านตามสายงานหรือมอบหมายโดยตรง

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้สึนึกคิด อาจตรวจสอบได้จากการตอบคำถามของพนักงานที่ว่า อะไรคือสามสิ่งแรกที่เราต้องการให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า ซึ่งเราในที่นี้ คือ องค์กร แผนก หน่วยงาน เป็นต้น Ulrich (1993) แนะนำว่า 75% ของคำตอบควรอยู่ในสามอันดับแรกของกลุ่มที่ทำหน้าที่ตอบคำถามในลักษณะคล้าย ๆ กันนี้กับลูกค้าด้วยว่า ต้องการให้ซัพพลายเออร์เป็นที่รู้จักในเรื่องใด ด้วยการตรวจสอบนี้ จะทำให้รู้ถึงการแบ่งปันความรู้สึนึกคิดของพนักงานในองค์กร และการแบ่งปันความรู้สึนึกคิดร่วมกับลูกค้า (ซึ่งอาจจะมีการแบ่งปันระหว่างพนักงาน แต่ไม่มีการแบ่งปันระหว่างพนักงานกับลูกค้าก็ได้) ซึ่งการตรวจสอบนี้จะทำให้เห็นภาพและสามารถจับจุดบกพร่องได้ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึนึกคิดมีแนวโน้มที่จะแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดคุณลักษณะเช่นนี้

2) การใช้สามารถและทักษะ (Generate competencies)

การใช้ความสามารถเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ Ulrich (1993) เรียกว่า โครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร (Organization competitiveness profiles) ซึ่งจะรวมถึงการประเมินความสามารถขององค์กร ความสามารถขององค์กร หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ/หรือ ความสามารถของแต่ละคนหรือทีมในองค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จ การประเมินความสามารถได้จากฐานข้อมูลที่รวบรวมจากความสามารถของสมาชิกในองค์กร เน้นทั้ง ก) ด้านเทคนิค และ ข) ลักษณะทางประชากร

- ด้านเทคนิค เน้นที่ทักษะทางเทคนิค เช่น องค์กรสามารถทำอะไรได้ดี (โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่รู้ถึงทักษะกับผู้เชี่ยวชาญทางบุคคล เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์)

- ลักษณะทางประชากร เช่น อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ซึ่งลักษณะของประชากรดังกล่าวจะเป็นตัวทำนายความสำเร็จในปัจจุบันและความสำเร็จในอนาคตด้วย ข้อมูลที่สำคัญในการสร้างฐานข้อมูลประชากร เช่น ตำแหน่งงาน อายุ ทักษะหน้าที่ และระดับงาน ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ผู้จัดการรู้ว่าจะตัดสินใจลงทุนส่วนใดในอนาคต

นอกจากนี้ การประเมินความสามารถขององค์กรยังดูได้จากการลงทุนในการพัฒนาพนักงาน เช่น การลงทุนอบรมคิดเป็นจำนวนเงินต่อหัว หรือเปอร์เซ็นต์พนักงานที่มีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง

3) การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (Ensure consequences)

โครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร (Organizational competitiveness profiles) ยังรวมไปถึงการแน่ใจได้ในผลที่ตามมาหรือผลลัพธ์ ผลลัพธ์อาจจะเป็นการจัดการในระดับทั่วไปโดยติดตามคุณค่าเพิ่ม (Value added) ของคน และในระดับเฉพาะ โดยติดตามคนที่ทำงานดี

- คุณค่าเพิ่มของคน (Value added) การวัดคุณค่าของคนเพื่อให้แน่ใจในผลลัพธ์สามารถวัดได้จากต้นทุนการขาย ต้นทุนทั่วไป และต้นทุนการบริหารในงบดุล ยิ่งกว่านั้น ยังสามารถดูได้จากการวัดผลผลิต ดัชนีผลผลิต คือการวัดทรัพยากรที่ได้ (Output) จากทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) จากทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) เช่น ยอดขายต่อพนักงาน รายรับต่อพนักงาน หน่วยผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

การสร้างหน่วยวัดคุณค่าเพิ่มของคนเป็นสิ่งสำคัญต่อโครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร เช่น หากองค์กรมีต้นทุนพนักงานสูงกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ผู้บริหารก็ควรให้ความสนใจในเรื่องของประสิทธิภาพของคนให้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

สำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การวัดหลายอย่างถูกนำมาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การตั้งมาตรฐานข้อมูล การจ่ายชดเชย โดยเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ที่สร้างสรรค์กว่าและก้าวหน้ากว่าจะเป็นตัวเสริมการแข่งขันได้ที่ยั่งยืน เช่นการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น (Benchmarking) เป็นต้น

4) การใช้กลไกการควบคุม (Instill governance mechanisms)

การควบคุมองค์กรเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมแต่ละคนในองค์กร เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการควบคุม เช่น โครงสร้างองค์กร การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการข้อมูล

- โครงสร้างองค์กร (Organization structure) จำนวนระดับชั้นในองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ระยะความห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับต้น โดยทั่วไปจำนวนระดับชั้นยิ่งน้อย การตัดสินใจจะยิ่งรวดเร็วและมีการกระจายอำนาจมายังพนักงานในระดับต้น มีหลายองค์กรที่พยายามผลักดันให้มีจำนวนระดับชั้นไม่เกิน 5 ระดับ นั่นคือ ความพยายามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่พนักงานระดับต้น

นอกจากนี้ ช่วงการควบคุม หรือ Span of control จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่ต้องรายงานต่อหัวหน้างาน อัตราส่วนของพนักงานต่อหัวหน้างานอาจจะเป็นตัวบ่งชี้ดัชนีของการควบคุมภายในองค์กร ถ้าช่วงการควบคุมกว้างหรือสูง (20 : 1 หรือสูงกว่า) มักจะเป็นองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึกนึกคิด ในองค์กรที่ช่วงการควบคุมแคบหรือต่ำ (5 : 1) มักจะเป็นองค์กรที่ควบคุมโดยกฎและลำดับชั้น ดังนั้น เมื่ออำนาจการตัดสินใจถูกผลักดันมาสู่พนักงานระดับล่าง พนักงานจะมีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการเป็นผู้ตัดสินใจ

- การตัดสินใจ การตัดสินใจที่ถูกนำมาใช้ในการควบคุมนั้น องค์กรต้องรู้ว่าใครเป็นผู้ตัดสินใจ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็วอย่างไร การประเมินอาจพิจารณาจากใครมี Input ที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น เช่น การจ้างงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนใน

โรงงานและเครื่องมือเครื่องจักร แล้วจึงคว่านักงานระดับไหนในองค์กรควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ นอกจากนี้ ความเร็วในการตัดสินใจจะต้องถูกตรวจสอบด้วย

- ข้อมูล องค์กรจะต้องให้ความสำคัญของข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยทำการตรวจสอบงบการเงินต่าง ๆ ที่ออกสู่สาธารณะ เช่น งบประมาณปี การประชุมผู้ถือหุ้น เป็นต้น ตามที่ได้กล่าวมาจึงเป็นตัวอธิบายถึงว่า องค์กรใช้โครงสร้าง การตัดสินใจ และข้อมูลในการควบคุมพฤติกรรมพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

5) การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Develop a capacity for change)

การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็น โครงสร้างทางการแข่งขันที่สำคัญและยากที่สุดประการหนึ่ง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากระยะเวลาในการผลิต (Cycle time) หรือความเร็วที่งานถูกทำ บ่อยครั้งที่ระยะเวลาในการผลิตถูกพูดถึงในเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เช่น ที่ General Motors แนวคิดในการออกรถใหม่ลดลงจาก 7 ปี เป็น 5 ปี นอกจากนี้ การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงยังดูได้จากระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงโครงการอบรมพัฒนาที่มีอยู่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทบทวนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบลูกค้าว่าค่าของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างเอาใจใส่และตรงต่อเวลา ซึ่ง Ulrich (1993) ว่าเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

6) การแชร์ความเป็นผู้นำภายในองค์กร (Share leadership throughout the organization)

การทดสอบและการตรวจสอบความสามารถของผู้นำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่น่าจะยากที่สุดและมีความสำคัญในความสามารถทั้งหลายที่องค์กรพึงมีเพื่อศักยภาพทางการแข่งขัน ความสามารถของผู้นำในองค์กรเห็นได้จากผลโดยตรงของความเป็นผู้นำ หรือจากความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นของพนักงาน

- ผลทางตรงของความเป็นผู้นำสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งของความสามารถในการเป็นผู้นำ เพราะพฤติกรรมส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแปลคุณค่าขององค์กร (Firm's values) แล้วประเมินเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

- ความสามารถของผู้นำที่สังเกตจากทางอ้อม : ตัวชี้บ่งบอกอาจมาจากการที่พนักงานในองค์กรตอบสนองต่อผู้นำ และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร เช่น อัตราการเข้าออกงาน การขาดงาน ความขัดข้องใจในงาน หรือการวัดทัศนคติของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังสังเกตได้จากความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธุรกิจ พนักงานในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นสูงจะให้ความใส่ใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารตามที่ได้พูดไว้ ความเชื่อมั่นนี้มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานและเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ปลูกฝังความเชื่อมั่นนี้ในพฤติกรรมของพนักงาน และความเชื่อมั่นยังส่งผลต่อการแข่งขันได้ในธุรกิจ เพราะพนักงานจะไม่ได้ชอบทุกอย่างที่ผู้นำทำ แต่จะเชื่อในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารคิดและจัดการอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ การวัดความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารสังเกตได้จากการรับรู้ถึงความสามารถของผู้บริหารนั่นเอง ทำโดยการสำรวจการประชุมพนักงาน และ Focus group เป็นต้น

Ulrich (1993) เสนอว่า การตรวจสอบคุณลักษณะขององค์กรตามความสามารถ 6 ประการนี้ เป็นการวางโครงสร้างองค์กรที่ควรปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันที่ดีขึ้น

5. Joan Kremer Bennett and Michael J.O'Brien (1994)

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

1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and vision)

ก่อนอื่นทั้งองค์กรและสมาชิกในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ถึงว่าจะต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดหมายนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่า องค์กรคิดหรือมองว่าตัวเองมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์กรรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่ หรือสมาชิกในองค์กรเข้าใจขององค์กร ในฐานะที่เป็นระบบหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะช่วยในการประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร องค์กรที่มีการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น Walmart Corning, GE, Motorola, Kodak เป็นต้น

2) การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive practices)

ปัจจัยต่อมาหลังจากการเรียนรู้ว่าจะทำอะไรแล้ว คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด และผู้บริหารมีการกระตุ้นและผลักดันให้หน่วยอื่นในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือไม่ เช่น ที่บริษัท Boeing ประธานบริหาร Alan

Mulally กล่าวว่า เขาจะต้องถามตัวเองทุกวันว่า ได้มีการเสียสละอะไรบ้างเพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ทุกคนทำด้วยเช่นกัน

3) การปฏิบัติของผู้จัดการ (Managerial practices)

ผู้จัดการในที่นี้คือผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการจะต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้จัดการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงาน โดยการผสมผสานสิ่งที่สมาชิกเรียน สนับสนุน ส่งเสริมการทดลอง การแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ กับผู้บริหาร

องค์กรเพื่อการเรียนรู้ดึงเอาแนวคิดหลายอย่างมาใช้เพื่อปลูกฝังการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้มีประสิทธิภาพ เช่น ที่ GE ใช้องค์กรไร้พรมแดน (Boundaryless organization) โดยการกำจัดขั้นตอน ระดับการควบคุม หรือแม้แต่กำแพงที่กั้นในสำนักงาน บางบริษัทมีการใช้คำ “ผู้ประสานงาน” แทนคำว่า “ผู้จัดการ” เพื่อให้ขั้นตอนลดลง ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

4) ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (Climate)

ประเพณีปฏิบัติขององค์กรเป็นผลรวมของคุณค่าและทัศนคติของทุกคนในองค์กร ในลักษณะพึงปฏิบัติต่อองค์กร สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้นั้นมีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรกล้าที่จะแชร์ความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ 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)

โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงาน (Job Description) ได้ง่ายเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและ

ความต้องการขององค์กรเอง นอกจากนี้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง การใช้ Self-direct และ Cross – functional ทีม ต่างก็เป็นวิธีการเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นในงาน

6) การหมุนเวียนของข้อมูล (Information flow)

องค์กรที่มุ่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหาและกระจายข้อมูล 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 การมองข้อผิดพลาดเป็น โอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

8) กระบวนการทำงาน (Work processes)

ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องเอาใจใส่ ไม่ใช่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วปฏิเสธว่าไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีความรู้เรื่องนั้น ๆ แต่จะต้องช่วยกันพยายามแก้ไข ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ พนักงานนอกจากจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการแล้ว องค์กรอาจจะกระตุ้นการเรียนรู้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรเองผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บริษัท Xerox เป็นตัวอย่างบริษัทแรก ๆ ของการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร 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 การให้ความสำคัญกับความ ต้องการของลูกค้า ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์กรจึงมีรากฐานจากการจะช่วยให้องค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะ เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็น เครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบการประเมินผลที่สนับสนุนความ ต้องการของลูกค้า เป้าหมายของพนักงานให้ความสำคัญที่ความต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมาย ของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่จูงใจ

10) การอบรมและการศึกษา (Training and education)

การอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้มีการพูดถึง การเรียนรู้ในงานและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่ก็ยังไม่เพียงพอ การอบรมโดยมุ่งเน้นการช่วยให้ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นจะช่วยให้เป็นผู้มีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

11) การพัฒนาบุคคล/ทีม (Individual/team development)

องค์กรเพื่อการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตัวเอง ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มใน ลักษณะของ “การปฏิบัติของกลุ่ม” หรือ Community of Practices และทำการปรับปรุงการทำงาน อย่างต่อเนื่อง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรรอให้มีการอนุมัติตัดสินใจ ตามลำดับขั้นอาจจะไม่ทันการณ์ ทางเลือกคือการให้อำนาจพนักงาน/ทีมในการตัดสินใจ การ ตรวจสอบ เช่น องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ของทีมหรือไม่ พนักงานและทีมมีแผนการพัฒนาที่มี คุณภาพสูงใช่หรือไม่ และมีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในงาน (On-the-job) ใช่หรือไม่

12) รางวัล (Rewards/recognition)

รางวัลเป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ระบบการให้รางวัลนี้จะต้อง สนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุน การพัฒนาตัวเองมากน้อยแค่ไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญ ในการทำงานที่ทำทนายและการแก้ปัญหาเพียงใด

จากแนวคิดของ Bennett และ O'Brien (1994) นี้ เขาเสนอแนะว่า ไม่มีองค์กรใด ที่ดีเลิศในทุก ๆ ปัจจัย แต่องค์กรจะต้องหาแนวทางของตนเองโดยวางกรอบแนวคิดนี้ให้ ทั้งยัง เสนอว่า องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุง

อยู่ตลอดจากการเรียนรู้ทั้งจากตัวเองและจากลูกค้า และทำการเปรียบเทียบกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

6. Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buden and Michelle S. Spiro (1996)

Gephart และคณะ (1996) ให้คำจำกัดความของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนาการจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปัจจัยผู้นำ วัฒนธรรม กลยุทธ์ คุณค่า โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ จะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งเร่งระดับการเรียนรู้ในระบบ โดยเชื่อว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ

โดยที่สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้เกิดการเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคน และทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์การ ที่เรียกว่า Organizational routine actions

2) การทำให้เกิดความรู้และการแชร์

เน้นที่การสร้างสรรค์ จัดเก็บและการกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์การจะสามารถเข้าไปใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว

3) การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์

สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบ เพื่อที่จะเชื่อมให้เป็น วงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงสมมุติฐาน

4) วัฒนธรรมของการเรียนรู้

การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วยรางวัลและมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประมวลผลหลาย ๆ ด้านจากผู้บริหาร

5) ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น

สมาชิกมีอิสระในการเสี่ยง การทดลอง การสร้างสรรค์ การใช้ความคิดใหม่ ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่

6) คนเป็นศูนย์กลางในองค์การเพื่อการเรียนรู้

การให้ความสำคัญกับคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการรวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคน เป็นอีกลักษณะหนึ่งขององค์การเพื่อการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Gephart และคณะ (1996)

7. Swee C. Goh (1998)

Goh (1998) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น องค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะอยู่รอด ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปจากธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

Goh (1998) ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy)

องค์การเพื่อการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2) ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)

การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลอง และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้ จะต้องมีการแชร์ภาวะความเป็นผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ

ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การง่ายขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาส และยังคงที่จะเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3) การทดลอง (Experimentation)

ในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุก ๆ ระดับ ในองค์การเพื่อให้พนักงานพยายามคิด โครงการที่สร้างสรรค์ เช่น ที่บริษัท 3M นอกจากนี้จะ

สนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำการทดลองแล้ว ยังอนุญาตให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานบางส่วน ไปคิดโครงการส่วนตัวอื่น

4) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge)

เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่มีประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

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

5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation)

หลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานเป็นทีมนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงานภายในองค์กร Honda เป็นบริษัทตัวอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ที่บริษัท Honda พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

นอกจากปัจจัยหลัก 5 ข้อนี้แล้วยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนตามแนวคิดของ Goh (1998) อีก 2 ประการ คือ

1) การออกแบบองค์กร (Organizational design) โครงสร้างองค์กรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะไม่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทำงานน้อย

2) ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Employees skills and competencies) องค์กรที่เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของพนักงาน การฝึกอบรมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจากการฝึกอบรมสมัยก่อน กล่าวคือ จะเน้นที่การฝึกประสบการณ์ที่จะสามารถพัฒนาทั้งทีมหรือทั้งหน่วยงาน โดยรวม Goh (1998) ได้ยกตัวอย่างบริษัท Xerox ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการนำการอบรมกลุ่มมาใช้

การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Goh (1998) ตามปัจจัยหลัก 5 ประการและปัจจัยสนับสนุน 2 ประการนี้ Goh (1988) เชื่อว่าจะมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องมีการวัดประเมิน การวัดดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ณ ปัจจุบัน ผู้บริหารควรติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรหลังจากการนำเอาหลักนี้มาใช้ โดยการปรับปรุงในเรื่องการบริการส่ง การออกผลิตภัณฑ์ใหม่และคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิจัยที่ได้นำเสนอมา นักวิจัยเหล่านี้ต่างก็พยายามเสนอแนะความคิดและวิธีการเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวความคิดการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

| นักวิชาการ | แนวความคิดและวิธีการ |
|-------------------------|--|
| 1.Ray Stata (1989) | ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 1.การคิดอย่างเป็นระบบ 2.การวางแผน 3.การปรับปรุงคุณภาพ 4.พฤติกรรมองค์กร 5.ระบบข้อมูล |
| 2. Peter Senge (1991) | แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1.การคิดอย่างมีระบบ 2.ความสามารถของบุคคล 3.รูปแบบทางความคิด 4.การแชร์วิสัยทัศน์ 5.การเรียนรู้ของทีม |
| 3.David A.Garvin (1993) | หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ 1.การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2.การทดลองแนวทางใหม่ ๆ 3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| นักวิชาการ | แนวความคิดและวิธีการ |
|------------------------------|---|
| | 4.การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี 5.การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร |
| 4.Dave Ulrich (1993) | ความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นหรือเพื่อให้องค์กรเกิดการ ได้เปรียบเปรียบเทียบกับ 6 ประการ 1.การแชร์ความรู้สึนึกคิด 2.การใช้ความสามารถและทักษะ 3.การเน้นใจถึงผลลัพธ์ 4.การใช้กลไกการควบคุม 5.การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 6.การแชร์ความเป็นผู้นำภายในองค์กร |
| 5.Bennett and O'Brien (1994) | ปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ 1.กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2.การปฏิบัติของผู้บริหาร 3.การปฏิบัติของผู้จัดการ 4.ประเพณีปฏิบัติขององค์กร 5.โครงสร้างองค์กร/งาน 6.การหมุนเวียนของข้อมูล 7.การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม 8.กระบวนการทำงาน 9.เป้าหมายการปฏิบัติงาน 10.การอบรม/การศึกษา 11.การพัฒนาบุคคล/ทีม 12.การให้รางวัล |
| 6.Gephart et al. (1996) | 1.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ 2.การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ 3.การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ 4.วัฒนธรรมของการเรียนรู้ |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| นักวิชาการ | แนวความคิดและวิธีการ |
|-----------------------|--|
| | 5.ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น 6.คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ |
| 7. Swee C. Goh (1998) | 1.ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร 2.ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) 3.การทดลอง (Experimentation) 4.การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) 5.การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) |

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำทฤษฎีของ Peter Senge มาใช้ในเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งปัจจุบันแทบทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ทุกหน่วยงานล้วนพยายามจะแสดงถึงศักยภาพของตนเองด้วยการประกาศว่า ต่อไปนี้เราจะก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์

รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบจัดการความรู้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง อ่างใน ปารีฉัตร ศังขะนันท์ ได้กล่าวไว้ดังนี้

ประเภทของความรู้ในองค์กร

นักวิชาการได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. Tacit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งไม่สามารถบรรยายออกมาเป็นถ้อยคำได้ หรือสูตรสำเร็จ แต่ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันบางแหล่งเรียกความรู้ชนิดนี้ว่าภูมิปัญญา

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้

3. Implicit knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์การที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

1. วัฒนธรรมองค์การ จะเห็นว่าองค์การ เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การที่ดีต่อกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ พูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ บรรยายากเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์การ แต่หากคนในองค์การยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ พูดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้น

2. บุคลากร ในการเรียนรู้พนักงานต้องเต็มใจและทำพร้อมเป็นผู้ให้ ซึ่งผลที่ได้รับจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ เช่น การไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด เพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญหรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดหรือพนักงานขาดความกระตือรือร้น และ บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัญหาที่พบมากในหน่วยงานราชการจึงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

3. ระบบความดีความชอบ อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนในองค์การมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่แก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้ ในส่วนของการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมมองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิดชิดไม่มีการให้ความรู้ เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว ก็มุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้ว่าอะไรผิดควรหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์กันว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

ปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่น องค์กรจะต้องเน้นที่ “คน” เป็นหลัก และมีเครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ ตลอดเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก ให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความยั่งยืนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้กันได้อย่างเปิดใจ โดยผู้นำจะต้องมีบทบาทในการสนับสนุน ทั้งการสอน การแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ การนำทางความคิด (ภาวะผู้นำ) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สุดท้ายคือ การสอดคล้องประสานและเชื่อมโยงความคิด อย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

สรุป เส้นทางที่จะก้าวไปสู่อุตสาหกรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ปัจจัย สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมการทำงาน บุคลากรขององค์กรที่พร้อมที่จะเปิดใจรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหาร ผู้นำขององค์กร พร้อมนำทีมผู้ปฏิบัติทั้งหมด ก้าวตามหา โอกาส ช่องทางของการเรียนรู้ นับว่าการบริหารแนวใหม่ ดัชนีที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา บุคลากรของหน่วยงาน จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ ได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรทำให้บุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็น ทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความ เปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็น การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่ง จะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันซึ่งสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง (สกย.) ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีระบบการจัดการ ความรู้ KM (Knowledge management) <http://km.rubber.co.th/> มีระบบองค์ความรู้ภายในของ สกย. Intra <http://km.rubber.co.th/intra> มีระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning (Electronic Learning) <http://km.rubber.co.th/intra/elearning>

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดจากการที่องค์กรต้องการสร้างคลัง ความรู้ อันเนื่องมาจากการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กร สกย. จึงพยายามรักษาองค์ความรู้ไว้ โดยการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากๆ เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจุบัน ที่มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดเก็บคลังความรู้ ให้สามารถสะดวก รวดเร็วมากขึ้น เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมสร้างให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งองค์ความรู้ในระบบการจัดการความรู้ KM ของ สกย. <http://km.rubber.co.th> จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งเกษตรกรชาวสวนยาง และพนักงานสกย. เช่น

1. การเตรียมตัวเป็นเกษตรกรชาวสวนยาง

- การขอรับทุนสงเคราะห์ปลูกแทน
- อัตราการให้การสงเคราะห์
- ข้อคิดก่อนปลูกยางพารา
- การดูแลสวนยางก่อนให้ผลผลิต

2. ตลาดยางพารา

- โครงสร้างตลาดยางพาราโลก
- โครงสร้างตลาดยางพาราไทย
- ตลาดยาง สกย.
- มาตรฐานยางแผ่นรมควันชั้น 3

3. การคัดคุณภาพยาง

- ราคาประมูลยาง ณ ตลาดกลางยางพารา ปี2548-ปัจจุบัน
- ผลกระทบจากการซื้อขายยางพารา
- การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานยางพารา

4. วิเคราะห์ราคาขายรายวัน

- สถิติราคาขายปัจจุบัน/รายเดือน/รายปี
- การขออนุญาตในการประกอบกิจการเกี่ยวกับยางพารา
- คำศัพท์ในตลาดยางพารา
- วิเคราะห์ราคาขายรายสัปดาห์ / แนวโน้มราคาขาย

5. ผลิตภัณฑ์จากยางพารา

- ความรู้เกี่ยวกับน้ำยางและองค์ประกอบต่างๆ ในน้ำยาง
- ผลิตภัณฑ์ยางพารา(ยางแผ่น/ยางรถยนต์/ถุงยาง/ครีม...
- ไม้ยางพาราแปรรูป

6. การพัฒนาเกษตรกร

- โครงการพัฒนาเพื่อเกษตรกรชาวสวนยางไทย
- ครูยาง
- อาชีพเสริมเพิ่มรายได้ให้ชาวสวนยาง
- เตาอบยางแผ่นรมควันแบบประหยัดพลังงาน

7. KM สำหรับพนักงาน

- พ.ร.บ.กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- คู่มือปฏิบัติงานกรณีสวนยางพาราที่ได้รับความเสียหาย
- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน
- การพัฒนาบุคลากร
- กฎหมายทั่วไป

จะเห็นได้ว่า ระบบการจัดการความรู้ KM ของ สกย. <http://km.rubber.co.th> จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลขององค์กร และมีการเรียนรู้ในรูปแบบ ต่างๆอีกมากมาย เช่น การจัดฝึกอบรม จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน เชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่นได้

สกย.เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมที่ไม่แสวงหากำไร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. 2503 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเงินรายได้ที่เก็บจากผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักร มาดำเนินกิจการให้การสงเคราะห์ปลูกแทนยางเก่าด้วยยางพันธุ์ดี และให้การสงเคราะห์ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นชนิดอื่นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น ปาล์ม น้ำมัน สมใจ ไชยสุพรรณ (2552 : 7)

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

- 1) ส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกยางพันธุ์ดีหรือ ไม้ยืนต้นทดแทนยางเก่า และส่งเสริมให้เกษตรกร ที่ไม่มียางมาก่อน ได้ปลูกสร้างสวนยางพันธุ์ดี เพื่อให้มีผลผลิตและรายได้เพิ่มขึ้น
- 2) พัฒนาคุณภาพผลผลิตให้เป็นที่ยอมรับของตลาด โดยใช้เทคโนโลยีเหมาะสม
- 3) พัฒนาระบบ และกลไกตลาด ให้เกษตรกรชาวสวนยาง ได้รับความเป็นธรรม
- 4) จัดตั้ง และ พัฒนาองค์กรเกษตรกรชาวสวนยาง ให้เข้มแข็ง มีศักยภาพ ในการพัฒนา และอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น

รูปแบบการสงเคราะห์

สกย.ให้การสงเคราะห์แก่ผู้รับการสงเคราะห์ในลักษณะให้เปล่า ซึ่งผู้รับการสงเคราะห์ไม่ต้องส่งใช้คืนแต่อย่างใด อัตราไร่ละ 11,000.- บาท/ไร่ ระยะเวลาการสงเคราะห์ 6 ปี ในรูปของวัสดุสิ่งของที่จำเป็นในการผลิต เช่น ปุ๋ย พันธุ์พืช เคมีภัณฑ์ ตามระยะเวลาและความจำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละช่วงอายุของพืชที่ปลูกในปริมาณที่สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตรแนะนำ และจ่ายเงินสงเคราะห์โดยผ่านธนาคารเข้าบัญชีของผู้รับการสงเคราะห์ เพื่อเป็นค่าแรงในการบำรุงรักษาสวนหลังจากที่ผู้รับการสงเคราะห์ปฏิบัติงานตามงวดงานที่ สกย.กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว

แหล่งรายได้

รายได้หลักในการดำเนินงานมาจาก 3 แหล่ง ดังนี้

1) เงินสงเคราะห์ (Cess) เก็บจากผู้ส่งยางออกนอกราชอาณาจักร โดยการอนุมัติของคณะรัฐมนตรี ตามพระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กำหนดให้แบ่งการใช้จ่ายเงินสงเคราะห์ (Cess) ไม่เกินร้อยละ 5 จะจัดสรรให้สถาบันวิจัยยาง เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับกิจการยาง ไม่เกินร้อยละ 10 เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานการสงเคราะห์ของสกย. และไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 คืนกลับสู่เกษตรกรในรูปของการให้ทุนสงเคราะห์ปลูกแทนแก่เจ้าของสวนยาง โดยเงินสงเคราะห์นี้จะใช้จ่ายเพื่อการอื่นมิได้

2) เงินดอกผล ดอกผลของเงินสงเคราะห์ นำไปใช้จ่ายในการบริหารงานสงเคราะห์ของ สกย. ได้เท่าที่จำเป็น ส่วนที่เหลือสมทบเพื่อการสงเคราะห์เจ้าของสวนยางในปีสงเคราะห์ถัดไป

3) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ในรูปของเงินกู้ที่รัฐบาลเป็นผู้กู้ หรือเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อดำเนินการสงเคราะห์แก่เจ้าของสวนยางที่ปลูกแทน ปลูกยางใหม่ บริหารงานของ สกย. และดำเนินกิจกรรมอื่นที่รัฐบาลมอบหมาย

นโยบายการดำเนินงานของ สกย.

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ได้กำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ภายใต้แผนวิสาหกิจเพื่อใช้ในการพัฒนาเกษตรกร ชาวสวนยางแบบยั่งยืน 3 ด้านคือ

1. ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

1.1 ปลูกแทนสวนยางเก่าในพื้นที่ที่มีศักยภาพในการผลิต โดยคำนึงถึงตลาดรองรับ และส่งเสริมให้ปลูกยางพันธุ์ดีในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีพื้นที่ใกล้เคียงกับการปลูกไม้ยืนต้นชนิดอื่นแทนสวนยางเก่า

1.2 ส่งเสริม ให้เกษตรกรนำ เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยไปใช้ อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพ ทรัพยากรธรรมชาติในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ต้นยางโตได้มาตรฐานสามารถเปิด กรีดได้เร็วขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง และผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาตลาดประมูลยางระดับท้องถิ่น ให้เป็นสถานที่ซื้อขายทุกประเภท ที่ เกษตรกรชาวสวนยางผลิตได้ ภายใต้การประมูลซื้อขายกันอย่างเสรี

1.4 ส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางขนาดเล็ก ปรับโครงสร้างการผลิต ตามแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียง การเกษตรทฤษฎีใหม่การเกษตรผสมผสาน เพื่อเพิ่มรายได้และลดความเสี่ยงจาก การปลูกยางเพียงอย่างเดียว โดย สกย.เป็นผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต

2. ด้านสังคม ประกอบด้วย

2.1 เพิ่มศักยภาพ ของชุมชนโดยสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยาง รวมตัวเป็นกลุ่ม พัฒนาสวนสงเคราะห์ สหกรณ์กองทุนสวนยาง และชุมชนสหกรณ์ เพื่อผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน ตรงกับความต้องการของตลาด มีอำนาจต่อรองจากการรวมกลุ่มกันขายผลผลิต และทำธุรกิจด้าน กิจการยางร่วมกันระหว่างสหกรณ์กองทุนสวนยาง ชุมชนสหกรณ์ และภาคเอกชน

2.2 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาไปสู่การเกษตรแบบยั่งยืน โดยการปลูกพืชคลุม ลด การใช้สารเคมี และปรับปรุงการใช้ปุ๋ยเคมี

3. ด้านบริหารและจัดการ ประกอบด้วย

3.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดย การนำระบบบริหาร ที่เป็นสากล มาใช้เพื่อให้มี การลดต้นทุนการดำเนินงานและเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรโดยทั่วไป

3.2 ปรับระบบรายได้ เพื่อให้องค์กรลดการพึ่งพาจากงบประมาณ เพิ่มศักยภาพของ บุคลากร โดยการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีเพื่อรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

3.3 ติดตามประเมินผล จัดระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน และระบบประเมินผล การปฏิบัติงานให้สามารถใช้ในการบริหารและติดตามความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานได้ทุก โครงการ

ยุทธศาสตร์ของ สกย.

วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาชาวพาราครบวงจร นำสังคมชาวสวนยางไปสู่ความเข้มแข็งและ ยั่งยืน” พัฒนาชาวพาราจากการผลิต เริ่มตั้งแต่การปลูกจนกระทั่งเก็บเกี่ยวผลผลิต การแปรรูป ไม่ว่าจะ เป็นการแปรรูปเบื้องต้น จนถึงการผลิตผลิตภัณฑ์อย่าง สุดท้ายการตลาด โดยเริ่มจากตัวเกษตรกร มีความรู้สู่ครอบครัวที่อบอุ่น ชุมชน และสังคมชาวสวนยางเข้มแข็ง

พันธกิจ เพื่อให้การดำเนินงานในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2555 – 2559) สามารถ บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด 5 ประการ ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการผลิตของเกษตรกรเพื่อเพิ่มผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ ลดต้นทุนการผลิต และปลูกยางเพิ่มในพื้นที่ที่เหมาะสม
2. ส่งเสริมการดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร และสร้างความเข้มแข็งให้สถาบัน
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตลาดยางพารา และขยายตลาดยางพารา ระดับท้องถิ่น ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ส่งเสริมให้ปลูกยาง บนพื้นฐานความร่วมมือของเกษตรกร
4. ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนยางให้มีมาตรฐาน เกื้อกูลระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ **ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร**

การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบ และจริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคนี้ ดังนั้น การธรรมาภิบาล และ ส่งเสริมการทำงานของบุคคลากร ให้มี คุณธรรม และจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรมและ ต่อเนื่อง โดยการสอดแทรก คุณธรรมและจริยธรรม ในการดำเนินงานทุกกิจกรรม จึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมร่วมเพื่อพัฒนาไปสู่การมีวัฒนธรรม องค์กรที่ดี

เพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ สกย. จึงได้กำหนดค่านิยมร่วมของ สกย. ไว้ดังนี้

| | |
|---------------------|----------------------------------|
| O = Outcome | มุ่งผลสำเร็จของการทำงาน |
| R = Responsibility | ความรับผิดชอบ |
| R = Relationship | สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน |
| A = Active Teamwork | การทำงานเป็นทีม |
| F = Faith | ซื่อสัตย์ สุจริต |

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

สกย. มี สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ 67/25 ถนนบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ แบ่งการบริหารงาน ระดับฝ่าย 12 ฝ่าย และมีสำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัด (สกย.จ.) 45 แห่ง และ สำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง อำเภอ (สกย.อ.) 51 แห่ง ศูนย์ปฏิบัติการสงเคราะห์สวนยางจังหวัด 12 แห่ง และศูนย์เรียนรู้ยางพารา 3 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่มี การ

ปลูกยางพารา ครอบคลุม ภูมิภาค ต่างๆ ทั้งภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานสกย.

การบริหารงานของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ดูแลกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนด ได้แก่ คณะกรรมการส่งเสริมการทำสวนยาง (ก.ส.ย.) ระดับปฏิบัติ แบ่งได้ 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และ ส่วนภูมิภาค

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คันทรส แสตนวงส์ (2549) ศึกษาเรื่อง การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนกรอบแนวคิดที่ใช้คือ ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม กับองค์ประกอบ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมรรถนะองค์กรจัดการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอุตสาหกรรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

มนุชาธิป วรกาญจนานนท์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และ (2) เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ประชากรที่ศึกษาได้แก่ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาทั้งหมด จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต เกี่ยวกับความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความพร้อมทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่าง

เป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับโดยมีความสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดเข้ากับการปฏิบัติงาน ได้ดีมาก มีความสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญทางความคิดได้มาก ตระหนักถึงเหตุผล และความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนโครงการต่าง ๆ มาก มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาพการณ์ปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มาก และมีความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาก (2) ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา เพศชายมีความพร้อมมากกว่าเพศหญิง ข้าราชการที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพร้อมมากกว่าการศึกษาอื่น ๆ และข้าราชการที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุราชการอื่น ๆ

ลาวัญย์ นัทรุ่งชีวิต (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ คือ พนักงานการประปา นครหลวงตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา จำนวน 646 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิ จำนวน 247 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ทดสอบค่าสถิติและค่าสถิติเอฟ ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานของการประปา นครหลวง สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษา และด้านหน่วยงานที่สังกัดที่มีความหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

ลักษณะ สุภวรรณเจษฎ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณี บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับของการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวทฤษฎีของ ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน) จำนวน 269 คน ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับความคิดเห็นของพนักงานเห็นด้วยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ 2. การทดสอบสมมติฐานลักษณะบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อบัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่ามี 3 ด้าน คือ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อบัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันพบว่ามี 3 ด้านคือ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

อารยา บวรพานิชย์ (2553) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีสุรนารี ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประชากร คือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม – ตุลาคม 2552 จำนวน 1,010 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 การวิเคราะห์ข้อมูลให้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที ค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ ผลวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ 1)ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 3) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรดังนี้ 1) เพศ พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 2) อายุ พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 3) สถานภาพการสมรส พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษา พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 5) ตำแหน่ง ไม่พบความแตกต่าง (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการถ่ายทอดและเทคนิคการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และประกาศนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมและเปลี่ยนความรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 340 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของ สกย.

| ลำดับ | ฝ่าย | จำนวนพนักงาน |
|-------|-----------------------|--------------|
| 1 | สำนักผู้อำนวยการ | 49 |
| 2 | สำนักผู้ตรวจการ | 7 |
| 3 | สำนักตรวจสอบภายใน | 13 |
| 4 | ฝ่ายกฎหมาย | 5 |
| 5 | ฝ่ายวิจัยและแผน | 23 |
| 6 | ฝ่ายพัสดุ | 66 |
| 7 | ฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์ | 21 |
| 8 | ฝ่ายการเงินและบัญชี | 71 |
| 9 | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | 21 |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ลำดับ | ฝ่าย | จำนวนพนักงาน |
|-------|--------------------------|--------------|
| 10 | ฝ่ายส่งเสริมการสงเคราะห์ | 25 |
| 11 | ฝ่ายฝึกอบรม | 17 |
| 12 | ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | 22 |
| รวม | | 340 |

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (ข้อมูล ณ 30 มิ.ย. 2556)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

ในการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้คำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 340 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

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

$$n = \frac{340}{1 + 340(0.05)^2}$$

$$n = 183.78 \text{ คน}$$

| | | | |
|-------|---|-----|---|
| เมื่อ | n | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง |
| | N | แทน | จำนวนประชากรที่ศึกษา |
| | e | แทน | ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ แทน 0.05 (5%) |

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีอย่างน้อย จำนวน 184 คน ผู้วิจัยจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน และผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายของสภย. ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายของสภย.

| ลำดับ | ฝ่าย | จำนวนพนักงาน | จำนวน กลุ่มตัวอย่าง |
|-------|--------------------------|--------------|------------------------|
| 1 | สำนักผู้อำนวยการ | 49 | 26 |
| 2 | สำนักผู้ตรวจการ | 7 | 4 |
| 3 | สำนักตรวจสอบภายใน | 13 | 8 |
| 4 | ฝ่ายกฎหมาย | 5 | 3 |
| 5 | ฝ่ายวิจัยและแผน | 23 | 12 |
| 6 | ฝ่ายพัสดุ | 66 | 36 |
| 7 | ฝ่ายพัฒนาสวนสงเคราะห์ | 21 | 11 |
| 8 | ฝ่ายการเงินและบัญชี | 71 | 39 |
| 9 | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | 21 | 11 |
| 10 | ฝ่ายส่งเสริมการสงเคราะห์ | 25 | 13 |
| 11 | ฝ่ายฝึกอบรม | 17 | 10 |
| 12 | ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | 22 | 11 |
| | รวม | 340 | 184 |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed Ended) ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ (Checklists)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale)

เกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน

| | | |
|---|---------|------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ การพัฒนาผู้
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานได้แสดงความ
คิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์การ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงตาม
เนื้อหาแล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ คือ รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา อาจารย์สาขา
วิทยาการจัดการ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง
ต่างๆและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเว็บไซต์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม
ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 184 ชุด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.3 ผู้วิจัยได้ขออนุญาต ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา
โดยตรง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในองค์กร

3.4 ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กร

3.5 ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 ฉบับ และได้รับกลับคืน 184 ฉบับ
จึงใช้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100% เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางการวิเคราะห์ และนำผลการศึกษาที่ได้มาทำการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างคือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการหาค่าสถิติ t-test เพื่อใช้เปรียบเทียบศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ และการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One Way ANOVA) จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน (นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี, 2554 : 146)

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

ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนดังนี้

- | | | |
|-----------|---------|--|
| 4.21-5.00 | หมายถึง | มีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด |
| 3.41-4.20 | หมายถึง | มีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก |
| 2.61-3.40 | หมายถึง | มีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง |
| 1.81-2.60 | หมายถึง | มีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย |
| 1.00-1.80 | หมายถึง | มีศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด |

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ผู้ศึกษานำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วนำมาอธิบายเป็นเชิงพรรณนา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ด้วยทางสถิติ โดยการประเมินผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95% โดยแบ่งการนำเสนอผลงานการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนก ตามปัจจัย

ส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ผู้ศึกษาได้อักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ในการแปลความหมายดังนี้

| | | |
|-----------|---------|---|
| 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 | ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ที่ระดับ 0.05 |
| LSD | หมายถึง | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD |

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลพนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยการหาค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนี้ และระดับเงินเดือน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (n = 184) | ร้อยละ (100) |
|------------------|--------------------|-----------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 56 | 30.40 |
| หญิง | 128 | 69.60 |
| รวม | 184 | 100.00 |
| 2. อายุ | | |
| 21-30 ปี | 49 | 26.60 |
| 31-40 ปี | 20 | 10.90 |
| 41-50 ปี | 8 | 4.30 |
| 51-60 ปี | 107 | 58.20 |
| รวม | 184 | 100.00 |
| 3. สถานภาพ | | |
| โสด | 83 | 45.10 |
| สมรส | 93 | 50.50 |
| หม้าย/หย่าร้าง | 8 | 4.30 |
| รวม | 184 | 100.00 |
| 4. ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 39 | 21.20 |
| ปริญญาตรี | 103 | 56.00 |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 42 | 22.80 |
| รวม | 184 | 100.00 |

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (n = 184) | ร้อยละ (100) |
|------------------------------|--------------------|-----------------|
| 5.ตำแหน่งงาน | | |
| ระดับ 2-3 | 56 | 30.40 |
| ระดับ 4 -5 | 128 | 69.60 |
| ระดับ 6 ขึ้นไป | 90 | 48.90 |
| รวม | 184 | 100.00 |
| 6.ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรนี้ | | |
| ต่ำกว่า 5ปี | 62 | 33.70 |
| 5 – 15 ปี | 8 | 4.30 |
| 16 - 30 ปี | 52 | 28.30 |
| 31 ปีขึ้นไป | 62 | 33.70 |
| รวม | 184 | 100.00 |
| 7. ระดับเงินเดือน | | |
| ต่ำกว่า 20,000 บาท | 68 | 37.00 |
| 20,001-40,000 บาท | 15 | 8.20 |
| 40,001-60,000 บาท | 59 | 32.10 |
| 60,000 บาท ขึ้นไป | 42 | 22.80 |
| รวม | 184 | 100.00 |

สรุปจากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ได้ดังนี้

1. เพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 128 คน (ร้อยละ69.60)ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 56 คน (ร้อยละ30.40)

2. อายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีจำนวนมากที่สุด ถึง 107 คน (ร้อยละ 58.20) รองลงมา คือ อายุ 21-30 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 26.60) อายุ 31-40 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 10.90) และ อายุระหว่าง 41-50ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 4.30)

3. สถานภาพ พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน 93 คน (ร้อยละ 50.50) รองลงมา คือ โสด จำนวน 83คน (ร้อยละ 45.10) และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 8 คน (ร้อยละ 4.30)

4. ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 103 คน (ร้อยละ 56.00) รองลงมา คือ ปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 42 คน (ร้อยละ 22.80) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 39 คน (ร้อยละ 21.20)

5. ตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่ตำแหน่งงาน ระดับ 4 -5จำนวน 128 คน (ร้อยละ 69.60) รองลงมา ระดับ 6 ขึ้นไป จำนวน 90 คน (ร้อยละ 48.90) และ ระดับ 2-3 จำนวน 56 คน (ร้อยละ 30.40)

6. ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรนี้ พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรนี้มากที่สุด คือ ต่ำกว่า 5ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีจำนวน 62 คน (ร้อยละ 33.70) รองลงมา ระยะเวลา 16-30 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 28.30) และ ระยะเวลา 5-15 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 4.30)

7. ระดับเงินเดือน พนักงานส่วนใหญ่เงินเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 68 คน (ร้อยละ 37.00) รองลงมา เงินเดือน 40,001-60,000 บาท จำนวน 59 คน (ร้อยละ 32.10) เงินเดือน 60,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 42 คน (ร้อยละ 22.80) และ เงินเดือน 20,001-40,000 บาท จำนวน 15 คน (ร้อยละ 8.20)

ตอนที่ 2 ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.2 คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางโดยภาพรวมทุกด้าน

| (n = 184) | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|------------|
| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
| 1.ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.45 | 0.58 | มาก |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 3.73 | 0.67 | มาก |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.42 | 0.60 | มาก |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.27 | 0.69 | ปานกลาง |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.61 | 0.62 | มาก |
| ภาพรวม | 3.50 | 0.63 | มาก |

จากตาราง 4.2 พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือ ด้านความสามารถของบุคคล ($\bar{X}=3.73$) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X}=3.61$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=3.45$) ด้านรูปแบบทางความคิด ($\bar{X}=3.42$) และลำดับสุดท้าย ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.27$)

ตารางที่ 4.3 คะแนนเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n = 184)

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้เป็นอย่างดี | 3.65 | 0.58 | มาก |
| 2. ท่านมีระบบความคิดที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ | 3.64 | 0.56 | มาก |
| 3. ท่านให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ | 3.50 | 0.63 | มาก |
| 4. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรวัดขององค์กรที่กำหนด | 3.41 | 0.62 | มาก |
| 5. ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ | 3.48 | 0.56 | มาก |
| 6. ท่านสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องในวิธีการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชา | 3.26 | 0.58 | ปานกลาง |
| 7. ท่านสามารถกำหนดประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | 3.39 | 0.57 | ปานกลาง |
| 8. ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ | 3.26 | 0.55 | ปานกลาง |
| รวม | 3.45 | 0.58 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.45$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.65$) และลำดับที่น้อยที่สุดท่านสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องในวิธีการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชาและท่านให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.26$)

ตารางที่ 4.4 คะแนนค่าเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านความสามารถของบุคคล

(n = 184)

| ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. ท่านมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งๆขึ้น | 3.76 | 0.75 | มาก |
| 2.ท่านมีการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเองและจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน | 3.94 | 0.71 | มาก |
| 3.ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ | 3.85 | 0.68 | มาก |
| 4.จะกล่าวได้อย่างสนิทใจว่าท่านมีความเป็นมืออาชีพกับงานในหน้าที่ของตนเอง | 3.60 | 0.60 | มาก |
| 5.ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่ | 3.74 | 0.67 | มาก |
| 6.ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานฝ่ายอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่าน | 3.60 | 0.65 | มาก |
| 7.ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆได้เป็นอย่างดี | 3.64 | 0.68 | มาก |
| 8. ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่างชัดเจน | 3.72 | 0.65 | มาก |
| รวม | 3.73 | 0.67 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวม ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความสามารถของบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ท่านมีการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของท่านเองและจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.94$)และลำดับที่น้อยที่สุดท่านจะกล่าวได้อย่างสนิทใจว่าท่านมีความเป็นมืออาชีพกับงานในหน้าที่ของตนเองและท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานฝ่ายอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ($\bar{X}=3.60$)

ตารางที่ 4.5 คะแนนค่าเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวม และรายข้อ ด้านรูปแบบทางความคิด

(n = 184)

| ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Model) | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1.ท่านมีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น | 3.46 | 0.62 | มาก |
| 2.ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนอย่างเป็นระบบ | 3.45 | 0.61 | มาก |
| 3.ท่านมีทักษะความคิดเพื่อการเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ | 3.36 | 0.59 | ปานกลาง |
| 4.ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆได้ | 3.38 | 0.57 | ปานกลาง |
| 5.ท่านสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิด และมีโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง | 3.41 | 0.57 | มาก |
| 6.ท่านสามารถพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ | 3.45 | 0.61 | มาก |
| รวม | 3.42 | 0.60 | มาก |

จากตารางที่ 4.5พบว่า โดยภาพรวมระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านรูปแบบทางความคิดอยู่ในระดับมาก($\bar{X}=3.42$)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือท่านมีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการ

แลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น ($\bar{X}=3.46$)และลำดับที่น้อยที่สุด ท่านมีทักษะความคิดเพื่อการเรียนรู้
ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ ($\bar{X}=3.36$)

ตารางที่ 4.6 คะแนนค่าเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุน
สงเคราะห์การทำสวนยางโดยภาพรวม และรายข้อ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์

(n = 184)

| ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Shared Vision) | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|--|-------------|-------------|----------------|
| 1.ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ได้อย่าง ชัดเจน | 3.47 | 0.71 | มาก |
| 2.ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงาน ต่างๆของการพัฒนาองค์กรได้ | 3.16 | 0.66 | ปานกลาง |
| 3.ท่านรับรู้ เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด ไว้ได้ | 3.21 | 0.68 | ปานกลาง |
| 4.วิสัยทัศน์องค์กรเป็นเป้าหมายที่ปลายและเป็นความ มุ่งหวังที่พนักงานต้องร่วมกันบูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่เป็นรูปธรรม | 3.16 | 0.72 | ปานกลาง |
| 5.ท่านตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร | 3.43 | 0.77 | มาก |
| 6.วิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงานภายในมี ความสัมพันธ์อย่างเป็นเอกภาพไปในทิศทางเดียวกัน | 3.26 | 0.65 | ปานกลาง |
| 7.องค์กรมีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน เพื่อสร้างกรอบ พฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเป้าหมายขององค์กร | 3.17 | 0.67 | ปานกลาง |
| รวม | 3.27 | 0.69 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับ
ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของ
องค์กรได้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.47$) และลำดับที่น้อยที่สุดท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบาย

และแผนงานต่างๆของการพัฒนาองค์กรได้ และวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเป้าหมายที่ปลายและเป็นความมุ่งหวังที่พนักงานต้องร่วมกันบูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X}=3.16$)

ตารางที่ 4.7 คะแนนค่าเฉลี่ย ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวม และรายชื่อ ด้านการเรียนรู้ของทีม

(n = 184)

| ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) | \bar{X} | S.D. | แปลผล |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. องค์กรทำงานได้สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีและมีจิตสำนึกร่วมกัน | 3.29 | 0.52 | มาก |
| 2. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่างๆที่เหมาะสม | 3.47 | 0.58 | มาก |
| 3. ท่านมีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ | 3.50 | 0.61 | มาก |
| 4. ท่านมีการกระตุ้นในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กร | 3.51 | 0.63 | มาก |
| 5. ท่านสามารถระดมสมอง เพื่อรวมพลังกับผู้อื่นแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ | 3.61 | 0.69 | มาก |
| 6. ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้มีประสิทธิภาพ | 4.25 | 0.67 | มากที่สุด |
| รวม | 3.61 | 0.62 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือ ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.25$) และลำดับที่น้อยที่สุด องค์กรทำงานได้สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีและมีจิตสำนึกร่วมกัน ($\bar{X}=3.29$)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างกันของข้อมูล 2 กลุ่มที่มีอิสระต่อกัน และ F-test (One Way Anova) ในการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลหลายกลุ่ม โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 หากพบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยสถิติ LSD โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้านจำแนกตามเพศ

(n = 184)

| องค์การแห่งการเรียนรู้ | เพศ | | | | t | Sig |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | ชาย | | หญิง | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.42 | 0.46 | 3.50 | 0.45 | 1.10 | 0.27 |
| 2. ด้านความสามารถของบุคคล | 3.68 | 0.51 | 3.83 | 0.53 | 1.69 | 0.09 |
| 3. ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.38 | 0.52 | 3.48 | 0.47 | 1.25 | 0.21 |
| 4. ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.23 | 0.54 | 3.32 | 0.53 | 1.04 | 0.30 |
| 5. ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.58 | 0.45 | 3.64 | 0.41 | 0.88 | 0.38 |
| รวม | 3.46 | 0.40 | 3.56 | 0.38 | 1.05 | 0.29 |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมเพศที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยที่ เพศหญิง มีระดับศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า เพศชาย

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

(n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | อายุ | | | | | | | | F | Sig |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 21-30 ปี | | 31-40 ปี | | 41-50 ปี | | 51-60 ปี | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.48 | 0.38 | 3.45 | 0.37 | 3.60 | 0.51 | 3.42 | 0.50 | 0.53 | 0.66 |
| 2. ด้านความสามารถของบุคคล | 3.98 | 0.47 | 4.07 | 0.41 | 3.93 | 0.55 | 3.53 | 0.47 | 14.90* | 0.00 |
| 3. ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.46 | 0.44 | 3.24 | 0.31 | 3.33 | 0.38 | 3.43 | 0.56 | 1.05 | 0.37 |
| 4. ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.32 | 0.54 | 3.17 | 0.46 | 3.30 | 0.30 | 3.25 | 0.57 | 0.39 | 0.76 |
| 5. ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.57 | 0.43 | 3.55 | 0.43 | 3.89 | 0.30 | 3.60 | 0.45 | 1.28 | 0.28 |
| รวม | 3.56 | 0.35 | 3.50 | 0.30 | 3.61 | 0.35 | 3.44 | 0.43 | 1.24 | 0.30 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมอายุที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าต่างกันเพียงด้านเดียวคือ ด้านความสามารถของบุคคลจึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านความสามารถของบุคคลจำแนกตามอายุเป็นรายคู่

| อายุ | \bar{X} | 21-30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51-60 ปี |
|----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 3.98 | 4.07 | 3.93 | 3.53 |
| 21-30 ปี | 3.98 | - | -.0878 | .0497 | .4522* |
| 31-40 ปี | 4.07 | | - | .1375 | .5400* |
| 41-50 ปี | 3.93 | | | - | .4025* |
| 51-60 ปี | 3.53 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 2 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี และคู่ที่ 3 อายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพ (n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | สถานภาพ | | | | | | F | Sig. |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | โสด | | สมรส | | หม้าย/หย่า | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1.ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ | 3.45 | 0.46 | 3.44 | 0.47 | 3.46 | 0.32 | 0.008 | 0.992 |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 3.80 | 0.52 | 3.66 | 0.53 | 3.75 | 0.40 | 1.748 | 0.177 |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.46 | 0.47 | 3.36 | 0.53 | 3.50 | 0.51 | 0.835 | 0.436 |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.29 | 0.49 | 3.22 | 0.59 | 3.44 | 0.34 | 0.787 | 0.457 |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.57 | 0.43 | 3.64 | 0.45 | 3.50 | 0.43 | 0.734 | 0.481 |
| รวม | 3.51 | 0.37 | 3.46 | 0.43 | 3.53 | 0.28 | 0.362 | 0.697 |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมสถานภาพที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางโดยภาพรวมและรายด้านจำแนกตามระดับการศึกษา
(n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับการศึกษา | | | | | | F | Sig. |
|-----------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|--------------|
| | ต่ำกว่า ปริญญาตรี | | ปริญญาตรี | | ปริญญาโท ขึ้นไป | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1.ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.13 | 0.41 | 3.48 | 0.44 | 3.64 | 0.39 | 14.865* | 0.000 |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 3.31 | 0.45 | 3.73 | 0.45 | 4.11 | 0.44 | 31.433* | 0.000 |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.14 | 0.50 | 3.47 | 0.49 | 3.53 | 0.47 | 7.504* | 0.001 |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 2.96 | 0.50 | 3.31 | 0.55 | 3.42 | 0.45 | 8.984* | 0.000 |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.35 | 0.36 | 3.61 | 0.43 | 3.80 | 0.41 | 12.028* | 0.000 |
| รวม | 3.18 | 0.36 | 3.52 | 0.37 | 3.70 | 0.32 | 22.225* | 0.000 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทุกด้านจึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

| ระดับการศึกษา | \bar{X} | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโทขึ้นไป |
|------------------|-----------|------------------|-------------|----------------|
| | | 3.13 | 3.48 | 3.64 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.13 | - | -.3513* | -.5050* |
| ปริญญาตรี | 3.48 | | - | -.1538 |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 3.64 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และคู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

| ระดับการศึกษา | \bar{X} | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโทขึ้นไป |
|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------|
| | | 3.31 | 3.73 | 4.11 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.31 | - | -4189* | -.8020* |
| ปริญญาตรี | 3.73 | | - | -.3831* |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 4.11 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป และ คู่ที่ 3 ระดับปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

| ระดับการศึกษา | \bar{X} | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโทขึ้นไป |
|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------|
| | | 3.14 | 3.47 | 3.53 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.14 | - | -.3213* | -.3822* |
| ปริญญาตรี | 3.47 | | - | -.0609 |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 3.53 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และ คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

| ระดับการศึกษา | \bar{X} | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโทขึ้นไป |
|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------|
| | | 2.96 | 3.31 | 3.42 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2.96 | - | -3501* | -4652* |
| ปริญญาตรี | 3.31 | | - | -1151 |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 3.42 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และคู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีมจำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

| ระดับการศึกษา | \bar{X} | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโทขึ้นไป |
|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------|
| | | 3.35 | 3.61 | 3.80 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.35 | - | -3422* | -5219* |
| ปริญญาตรี | 3.61 | | - | -1797* |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 3.80 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป และ คู่ที่ 3 ระดับปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวม และรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน (n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ตำแหน่งงาน | | | | | | F | Sig. |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| | ระดับ 2 - 3 | | ระดับ 4 - 5 | | ระดับ 6 ขึ้นไป | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1.ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ | 3.35 | 0.56 | 3.40 | 0.39 | 3.51 | 0.47 | 1.890 | 0.153 |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 3.76 | 0.49 | 3.82 | 0.57 | 3.65 | 0.48 | 1.994 | 0.139 |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.35 | 0.60 | 3.32 | 0.40 | 3.50 | 0.54 | 2.641 | 0.074 |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.24 | 0.69 | 3.18 | 0.45 | 3.33 | 0.55 | 1.637 | 0.198 |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.58 | 0.47 | 3.47 | 0.39 | 3.71 | 0.44 | 6.141* | 0.003 |
| รวม | 3.45 | 0.49 | 3.43 | 0.34 | 3.54 | 0.40 | 1.47 | 0.23 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า โดยภาพรวมตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเรียนรู้ของทีมมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการเรียนรู้ของทีมจำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นรายคู่

| ตำแหน่งงาน | \bar{X} | ระดับ 2 - 3 | ระดับ 4 - 5 | ระดับ 6 ขึ้นไป |
|----------------|-----------|-------------|-------------|----------------|
| | | 3.58 | 3.47 | 3.71 |
| ระดับ 2 - 3 | 3.58 | - | .1157 | -.1263 |
| ระดับ 4 - 5 | 3.47 | | - | -.2419* |
| ระดับ 6 ขึ้นไป | 3.71 | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้
ของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05จำแนกตามระดับการศึกษาตำแหน่งงาน
เป็นรายคู่พบว่า มีจำนวน 1 คู่ คือ ระดับ 4-5 กับ ระดับ 6 ขึ้นไป

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาทำงาน
(n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระยะเวลาทำงาน | | | | | | | | F | Sig. |
|-----------------------------|---------------|------|-----------|------|-----------|------|-------------|------|--------|-------|
| | ต่ำกว่า 5 ปี | | 5-15 ปี | | 16-30 ปี | | 31 ปีขึ้นไป | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1.ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.47 | 0.38 | 3.40 | 0.39 | 3.33 | 0.48 | 3.52 | 0.51 | 1.83 | 0.14 |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 3.98 | 0.45 | 4.12 | 0.47 | 3.48 | 0.55 | 3.62 | 0.43 | 13.11* | 0.000 |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.39 | 0.42 | 3.39 | 0.38 | 3.28 | 0.54 | 3.54 | 0.54 | 2.583 | 0.55 |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.24 | 0.53 | 3.50 | 0.31 | 3.10 | 0.52 | 3.38 | 0.56 | 3.162* | 0.026 |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.57 | 0.43 | 3.57 | 0.41 | 3.71 | 0.40 | 3.55 | 0.47 | 1.428 | 0.236 |
| รวม | 3.53 | 0.34 | 3.59 | 0.31 | 3.38 | 0.42 | 3.52 | 0.42 | 1.870 | 0.136 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าโดยภาพรวมระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความสามารถของบุคคลและการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระยะเวลางาน เป็นรายคู่

| ระยะเวลางาน | \bar{X} | ต่ำกว่า 5 ปี | 5-15 ปี | 16-30 ปี | 31 ปีขึ้นไป |
|--------------|-----------|--------------|---------|----------|-------------|
| | | 3.98 | 4.12 | 3.48 | 3.62 |
| ต่ำกว่า 5 ปี | 3.98 | - | -.1371 | .4999* | .3589* |
| 5-15 ปี | 4.12 | | - | .6370* | .4960* |
| 16-30 ปี | 3.48 | | | - | -.1411 |
| 31 ปีขึ้นไป | 3.62 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระยะเวลางาน รายคู่พบว่า มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 16-30 ปี คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป คู่ที่ 3 5-15 ปี กับ 16-30 ปี และ คู่ที่ 4 5-15 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ จำแนกตามระยะเวลางาน เป็นรายคู่

| ระยะเวลางาน | \bar{X} | ต่ำกว่า 5 ปี | 5-15 ปี | 16-30 ปี | 31 ปีขึ้นไป |
|--------------|-----------|--------------|---------|----------|-------------|
| | | 3.24 | 3.50 | 3.10 | 3.38 |
| ต่ำกว่า 5 ปี | 3.24 | - | -.2558 | .1371 | -.1452 |
| 5-15 ปี | 3.50 | | - | .3929 | .1106 |
| 16-30 ปี | 3.10 | | | - | -.2823* |
| 31 ปีขึ้นไป | 3.38 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระยะเวลางาน รายคู่พบว่า มีจำนวน 1 คู่ คือ ระยะเวลา 16 – 30 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับเงินเดือน (n = 184)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับเงินเดือน | | | | | | | | F | Sig. |
|-----------------------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------|------------------|-------------|--------------|-------------|
| | ต่ำกว่า 20,000บาท | | 20,001- 40,000 บาท | | 40,001- 60,000บาท | | 60,000บาท ขึ้นไป | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1.ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | 3.48 | 0.38 | 3.10 | 0.47 | 3.32 | 0.43 | 3.69 | 0.49 | 9.03* | 0.00 |
| 2.ด้านความสามารถของบุคคล | 4.01 | 0.45 | 3.45 | 0.46 | 3.48 | 0.44 | 3.72 | 0.53 | 15.34* | 0.00 |
| 3.ด้านรูปแบบทางความคิด | 3.40 | 0.41 | 3.01 | 0.57 | 3.38 | 0.44 | 3.62 | 0.60 | 6.12* | 0.00 |
| 4.ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | 3.27 | 0.52 | 3.03 | 0.51 | 3.16 | 0.51 | 3.47 | 0.57 | 3.92 | 0.10 |
| 5.ด้านการเรียนรู้ของทีม | 3.57 | 0.43 | 3.60 | 0.39 | 3.57 | 0.40 | 3.71 | 0.51 | 1.04 | 0.37 |
| รวม | 3.54 | 0.33 | 3.24 | 0.41 | 3.38 | 0.35 | 3.64 | 0.45 | 6.52* | 0.00 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าโดยภาพรวมระดับเงินเดือนที่ต่างกันมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 คือด้านการคิดอย่างเป็นระบบด้านรูปแบบทางความคิดและด้านความสามารถของบุคคลมีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least significant difference) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

| ระดับเงินเดือน | \bar{X} | ต่ำกว่า 20,000 บาท | 20,001 – 40,000 บาท | 40,001 – 60,000 บาท | 60,000 บาท ขึ้นไป |
|---------------------|-----------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | | 3.48 | 3.10 | 3.32 | 3.69 |
| ต่ำกว่า 20,000 บาท | 3.48 | - | .3733* | .1532* | -.2089* |
| 20,001 – 40,000 บาท | 3.10 | | - | -.2201 | -5.821* |
| 40,001 – 60,000 บาท | 3.32 | | | - | -.3621* |
| 60,000 บาท ขึ้นไป | 3.69 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิด
อย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นราย
คู่พบว่า มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 – 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า
20,000 บาท กับ 40,001 – 60,000 บาท คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาท ขึ้นไป คู่ที่ 4
20,001 - 40,000 บาท กับ 60,000 บาท ขึ้นไป และ คู่ที่ 5 40,001 – 60,000 บาท กับ 60,000 บาท ขึ้นไป

ตารางที่ 4.25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านความสามารถของบุคคล จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

| ระดับเงินเดือน | \bar{X} | ต่ำกว่า 20,000 บาท | 20,001 – 40,000 บาท | 40,001 – 60,000 บาท | 60,000 บาท ขึ้นไป |
|---------------------|-----------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | | 4.01 | 3.45 | 3.48 | 3.72 |
| ต่ำกว่า 20,000 บาท | 4.01 | - | .5629* | .5319* | .2837* |
| 20,001 – 40,000 บาท | 3.45 | | - | .0309 | -.2792 |
| 40,001 – 60,000 บาท | 3.48 | | | - | -.2482* |
| 60,000 บาท ขึ้นไป | 3.72 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่พบว่า มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 – 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 40,001 – 60,000 บาท คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป และ คู่ที่ 4 40,000-60,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.26 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่

| ระดับเงินเดือน | \bar{X} | ต่ำกว่า 20,000 บาท | 20,001 – 40,000 บาท | 40,001 – 60,000 บาท | 60,000 บาทขึ้นไป |
|---------------------|-----------|--------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| | | 3.40 | 3.01 | 3.38 | 3.62 |
| ต่ำกว่า 20,000 บาท | 3.40 | - | .3958* | .0255 | -.2201* |
| 20,001 – 40,000 บาท | 3.01 | | - | -.3072* | -.6159* |
| 40,001 – 60,000 บาท | 3.38 | | | - | -.2456* |
| 60,000 บาทขึ้นไป | 3.62 | | | | - |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามระดับเงินเดือน เป็นรายคู่พบว่า มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 – 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป คู่ที่ 3 20,001 - 40,000 บาท กับ 40,001 – 60,000 บาท คู่ที่ 4 20,001 - 40,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป และ คู่ที่ 5 40,001 – 60,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 คนมีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับ ศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยาง จำนวน 22 คน ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความเรียงประกอบความถี่ดังนี้

ตารางที่ 4.27 แสดงความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

n = 22

| ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | จำนวน |
|---|-------|
| 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | |
| - สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดอย่างเป็นระบบและสามารถเชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงานได้ | 1 |
| - ควรส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และผู้บริหารกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของพนักงาน | 1 |
| - จัดอบรมเสริมทักษะพนักงานให้ทั่วถึงและสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อเพิ่มศักยภาพงานและองค์กร | 1 |
| - พนักงานไม่สามารถแก้ไขจุดบกพร่องได้ทันทีต้องรอผ่านผู้บังคับบัญชาก่อน | 1 |
| 2. ด้านความสามารถของบุคคล | |
| - ควรส่งเสริมพนักงานในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น | 2 |
| - สนับสนุนให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ โดยสร้างบรรยากาศโดยการจัดหาหนังสือหรือสื่อต่างๆ | 1 |
| - งานที่ปฏิบัติในหน้าที่ไม่สามารถเอื้ออำนวยในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ | 1 |
| - ผู้บังคับบัญชามควรรีให้ความสำคัญ หรือกระตุ้นให้พนักงานร่วมกิจกรรมมากขึ้น | 1 |

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

| ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | จำนวน |
|--|-------|
| - พนักงานมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานควรจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน | 1 |
| - จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ | 1 |
| 3. ด้านรูปแบบทางความคิด | |
| - ควรปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว | 1 |
| 4. ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ | |
| - ส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรมากยิ่งขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานส่งเสริมเกษตรครบวงจรเป้าหมายขององค์กร | 2 |
| - นโยบายกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน ควรกำหนดให้ชัดเจน | 1 |
| 5. ด้านการเรียนรู้ของทีม | |
| - การปฏิบัติงานควรมีการประสานกันเป็นทีมเพื่อความเป็นเอกภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน | 1 |
| - พนักงานควรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและรับรู้สิ่งใหม่ๆซึ่งผู้บริหารควรรับฟังและนำไปพิจารณา | 1 |
| - สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ถือเป็นประโยชน์ผลงานร่วมกันขององค์กรเป็นหลัก | 1 |
| 6. อื่นๆ | |
| - ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงข่าวสารที่เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 2 |
| - ควรมีการจัดเก็บคลังความรู้ ประสบการณ์ จากพนักงานที่มีประสบการณ์ยาวนานและอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุราชการ เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีอายุที่แตกต่างกันมาก | 2 |

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) สักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ซึ่งได้ทำการอภิปรายผลในแง่มุมต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม

ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สำนักงานกลาง จำนวน 340 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) และผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ที่ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้จำนวนกลุ่ม

ตัวอย่าง 184 คน ทั้งนี้ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 184 คน ได้รับคืนทั้งจำนวน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้การศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากกรอบแนวความคิดที่พัฒนาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 3 ตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ Peter Senge ที่มีมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กร

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานภายในองค์กร โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองในสำนักงานกลาง พร้อมทั้งรวบรวมกลับคืนมาครบ 184 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) โดยคำนวณ ค่าความถี่ (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 ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 128 คน และเพศชายมีจำนวน 56 คน

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 51-60 ปี มี จำนวน 107 คน ลำดับที่ 2 มี

อายุ 21-30 ปี จำนวน 49 คน ลำดับที่ 3 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 20 คน และลำดับที่ 4 น้อยที่สุดมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 8 คน

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรส มากที่สุด จำนวน 93 คน ลำดับที่ 2 มีสถานภาพโสด จำนวน 83 ลำดับที่ 3 หม้าย/หย่า จำนวน 8 คน

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างจบระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 103 คน ลำดับที่ 2 จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 42 คน และลำดับที่ 3 คือ จบการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 39 คน

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างอยู่ในตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 90 คน ลำดับที่ 2 ระดับ 4-5 จำนวน 69 คน ลำดับที่ 3 คือ ระดับ 2-3 จำนวน 25 คน

ระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 62 คน ลำดับที่ 2 ระยะเวลา 16-30 ปี จำนวน 52 และลำดับที่ 3 คือ อายุงาน 5-15 ปี จำนวน 8 คน

ระดับเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด 68 คน ลำดับที่ 2 ระดับเงินเดือน 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 59 คน ลำดับที่ 3 ระดับเงินเดือน 60,000 ขึ้นไป จำนวน 42 คน

1.3.2 ผลการศึกษาระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดของ Peter Senge ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน พบว่า บุคลากรมีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถของบุคคล มีระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ลำดับที่ 2 คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ลำดับที่ 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ลำดับที่ 4 ด้านรูปแบบทางความคิด และลำดับที่ 5 คือ ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์

1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยเปรียบเทียบระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาพบว่า

1) เพศที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคคล รูปแบบทางความคิด การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ของทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) อายุที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบทางความคิด การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ของทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความสามารถของบุคคล มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่ามีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุ 21-30 ปี กับอายุ 51-60 ปี คู่ที่ 2 อายุ 31-40 ปี กับอายุ 51-60 ปี และคู่ที่ 3 อายุ 41-50 ปี กับอายุ 51-60 ปี

3) สถานภาพที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคคล รูปแบบทางความคิด การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ของทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความสามารถของบุคคล ด้านรูปแบบทางความคิด ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ และด้านการเรียนรู้ของทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้านที่ ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และ คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ด้านความสามารถของบุคคล มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป และคู่ที่ 3 ระดับปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ด้านรูปแบบทางความคิด มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และ คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี และ คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

ด้านการเรียนรู้ของทีม มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรี คู่ที่ 2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป และคู่ที่ 3 ระดับปริญญาตรีกับระดับปริญญาโทขึ้นไป

5) ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคคล รูปแบบทางความคิด และการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการเรียนรู้ของทีม มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD ด้านการเรียนรู้ของทีม จำแนกตามตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่ามีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ระดับ 4-5 กับ ระดับ 6 ขึ้นไป

6) ระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบทางความคิด และการเรียนรู้ของทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความสามารถของบุคคล และด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ด้านความสามารถของบุคคล มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 16-30 ปี คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 5 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป คู่ที่ 3 5-15 ปี กับ 16-30 ปี และ คู่ที่ 4 5-15 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป

ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ 16-30 ปี กับ 31 ปีขึ้นไป

7) ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์และด้านการเรียนรู้ของทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบทางความคิด และด้านความสามารถของบุคคล มีศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 - 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 40,001 - 60,000 บาท คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป คู่ที่ 4 20,001 - 40,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป และ คู่ที่ 5 40,001 - 60,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป

ด้านความสามารถของบุคคล มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 - 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 40,001 - 60,000 บาท คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป คู่ที่ 4 40,000-60,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป

ด้านรูปแบบทางความคิด มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 20,001 - 40,000 บาท คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 20,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป คู่ที่ 3 20,001 - 40,000 บาท กับ 40,001 - 60,000 บาท คู่ที่ 4 20,001 - 40,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป และ คู่ที่ 5 40,001 - 60,000 บาท กับ 60,000 บาทขึ้นไป

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาในภาพรวมทั้ง 5 ด้านสามารถสรุปได้ว่า อยู่ในระดับมาก โดยลำดับที่ 1 คือ ด้านความสามารถของบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.73$) ลำดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.61$) ลำดับที่ 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.45$) ลำดับที่ 4 ด้านรูปแบบทางความคิด มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.42$) และลำดับสุดท้าย การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.27$) แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ขององค์กร อยู่ในลำดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “มุ่งพัฒนาอย่างพาราครบวงจร นำสังคมชาวสวนยางไปสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน” สำนักงานต้องมุ่งส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้ความเข้าใจใน พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงานขององค์กรต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นการปลูกฝังสร้างนิสัยให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงความสำคัญ ที่พัฒนาอย่างพาราจากการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่การปลูกจนกระทั่งเก็บเกี่ยวผลผลิต การแปรรูปไม่ว่าจะเป็นการแปรรูปเบื้องต้น จนถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายการตลาด โดยเริ่มจากพนักงานจนสามารถนำพาเกษตรกรชาวสวนยางมีความรู้ผู้รอบครวที่อบอุ่น ชุมชนและสังคมชาวสวนยางเข้มแข็ง แสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับ แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 6(2555-2559) ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของ สกย. และยึดความสอดคล้องกับแผนพัฒนาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) และการที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น Peter Senge ได้เสนอหลัก 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยพิจารณาเป็นรายด้าน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า องค์กรประกอบด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.65$)

2. ท่านมีระบบความคิดที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ ($\bar{X}=3.64$)

3. ท่านให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.50$)

4. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรวัดขององค์การที่กำหนด ($\bar{X} = 3.41$)

5. ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.48$)

6. ท่านสามารถกำหนดประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.39$)

7. ท่านสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องในวิธีการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.26$)

8. ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.26$)

ในภาพรวม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อยู่ลำดับที่ 3 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ทั้งนี้มาจาก ระยะเวลาในการทำงานของแต่ละคน โดยส่วนมากในองค์การจะมีบุคลากรที่อยู่ในช่วงระหว่างอายุ 51-60 ปี มีระดับเงินเดือนอยู่ในระดับสูง ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้เป็นอย่างดี ประกอบกับสำนักงานได้จัดโครงการฝึกอบรมพนักงานให้ได้มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้นักงงานมีการพัฒนาในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถปรับระบบความคิดให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ได้ สอดคล้องกับ Senge 1990 (อ้างใน ลักษณ์ สุวรรณเจษฎ์) 2550 : 26 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า และสอดคล้องกับ Micheal J. Marquardt 1996 (อ้างใน ลาวัณย์ ภัตรรุ่งชีวิตัน) 2552 : 24 องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม จะต้องมีการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ด้านความสามารถของบุคคล พบว่า องค์ประกอบด้านความสามารถของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านมีการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเองและจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.94$)

2. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.85$)

3. ท่านมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X}=3.76$)
4. ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่ ($\bar{X}=3.74$)
5. ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.72$)
6. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.64$)
7. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานฝ่ายอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ($\bar{X}=3.60$)
8. จะกล่าวได้อย่างสนิทใจว่าท่านมีความเป็นมืออาชีพกับงานในหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X}=3.60$)

ในภาพรวม ด้านความสามารถของบุคคล สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก อยู่ลำดับที่ 1 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ทั้งนี้ เนื่องจาก พนักงานสกย.ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ซึ่งล้วนเป็นพนักงานรุ่นเก่าที่ก่อตั้งมาพร้อมกับองค์กร มากด้วยประสบการณ์หลากหลาย ประกอบกับมีพนักงานเด็กรุ่นใหม่ที่อยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี เข้ามาช่วยงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ และผู้ที่อาวุโสมากกว่า ก็สามารถนำประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งของตนเองและผู้อื่นมาถ่ายทอดให้รุ่นน้องได้ประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน และสามารถบอกได้ว่า พนักงานสกย.ล้วนแต่เป็นพนักงานที่มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Senge 1990 (อ้างใน จิราพร ภูธรารณ) 2551 : 24 ที่เห็นว่า การเรียนรู้ของคนในองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยสมาชิกจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Humen Mastery คือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่างๆเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา

2.1.3 ด้านรูปแบบทางความคิด พบว่า องค์กรประกอบด้วยรูปแบบทางความคิด ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านมีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น ($\bar{X}=3.46$)
2. ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=3.45$)

3. ท่านสามารถพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้
($\bar{X} = 3.45$)
4. ท่านสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดและมีโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.41$)
5. ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆได้ ($\bar{X} = 3.38$)
6. ท่านมีทักษะความคิดเพื่อการเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้
($\bar{X} = 3.36$)

ในภาพรวม ด้านรูปแบบทางความคิด พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อยู่ลำดับที่ 4 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ทั้งนี้มาจาก การที่พนักงานมีความคิดอย่างเป็นระบบแล้วก็เริ่มที่จะมีแบบแผนทางความคิด สามารถสร้างกรอบแนวความคิดในการปฏิบัติงานได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น สามารถพัฒนาความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง คิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆได้ สอดคล้องกับ Senge 1990 (อ้างใน จิราพร ภูธรภรณ์) 2551 : 11 การมีแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร ในด้านภาวะทางจิต ทัศนคติ การมองโลก และความเชื่อของคน มีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ ลาวัณย์ นัตรรุ่งชีวิต 2551 : 21 ว่าการมีแบบแผนความคิดอ่าน เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotion Quotient : EQ) ที่จะมีผลต่อความเข้าใจในเรื่องราว งาน หรือกิจกรรมใดๆในแง่มุมต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มีความสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิมๆ มองโลกตามความเป็นจริง ทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจำซัด เพื่อให้เกิดภูมิปัญญา ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด หรือมีวิธีที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสม

2.1.4 ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พบว่า องค์กรประกอบด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.47$)
2. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงานต่างๆของการพัฒนาองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.16$)
3. ท่านรับรู้ เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ($\bar{X} = 3.21$)

4. วิทยาลัยนอค์การเป็นเป้าหมายที่บั่นปลายและเป็นความมุ่งหวังที่พนักงานต้องร่วมกันบูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.16$)

5. ท่านตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิทยาลัยนอค์การและพันธกิจของนอค์การ ($\bar{X} = 3.43$)

6. วิทยาลัยนอค์การและหน่วยงานภายในมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเอกภาพไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.26$)

7. นอค์การมีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน เพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเป้าหมายของนอค์การ ($\bar{X} = 3.17$)

ในภาพรวม ด้านการมุ่งเน้นวิทยาลัยนอค์การ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีระดับศักยภาพสู่การเป็นนอค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เป็นลำดับสุดท้ายจากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ทั้งนี้เนื่องจาก ที่ผ่านมา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ไม่ได้กระตุ้นหรือให้ความสำคัญกับพนักงาน ทำให้พนักงานยังไม่เข้าใจถึงวิทยาลัยนอค์การและพันธกิจของนอค์การได้อย่างชัดเจน ดังนั้นนอค์กรจึงต้องมีการประชุมหารือ เพื่อให้ตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถที่จะเชื่อมโยงวิทยาลัยนอค์การ กับนโยบายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนอค์การและให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมให้เพิ่มมากขึ้น

แต่ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเริ่มให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ โดยได้ให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิทยาลัยนอค์การ และจัดทำแผนงานต่างๆร่วมกัน สอดคล้องกับ Senge 1990 (อ้างใน ลักษณา ศุภวรรณเจษฎ์) 2550 : 24 ที่เห็นว่าการสร้างวิสัยร่วมกันนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ซึ่งนอค์การว่านอค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวันมิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน สอดคล้องกับ Senge (อ้างใน ลาวัณย์ ฉัตรรุ่งชีวิต) 2552 : 22 นอค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นนอค์การที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของนอค์การ ซึ่งสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (synergy) และความผูกพันของคนในนอค์การ หากนอค์การไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว พนักงานก็จะไม่สามารถเดินไปทิศทางเดียวกันได้

2.1.5 ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ของทีม ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม สามารถเรียงจากลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้มีอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.25$)
2. ท่านสามารถระดมสมอง เพื่อรวมพลังกับผู้อื่นแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ ($\bar{X}=3.61$)
3. ท่านมีการกระตุ้นในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กร ($\bar{X}=3.51$)
4. ท่านมีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ ($\bar{X}=3.50$)
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่างๆที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.47$)
6. องค์กรทำงานได้สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีและมีจิตสำนึกร่วมกัน ($\bar{X}=3.29$)

ในภาพรวม ด้านการเรียนรู้ของทีม พนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง มีระดับศักยภาพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก อยู่ลำดับที่ 2 จากทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้จัดกิจกรรมอบรมที่ทำร่วมกันสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้แสดงออกถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ประชุมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสามารถแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กร สอดคล้องกับ Senge 1990 (อ้างใน จิราพร ภูธรารักษ์) 2551 : 12 การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของบุคคลคนเดียว และสอดคล้องกับ Senge (อ้างใน ลักษณะ สุภวรรณเจษฎ์) 2550 : 25 วิธีการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discuccion) ของผู้คนในองค์กร ปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ

2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันที่มีส่งผลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้ และระดับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านตำแหน่งงาน ด้านระยะเวลาทำงาน และด้านระดับเงินเดือน มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด ของ จิราพร ภูธรารักษ์ (2551)ที่ว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการ คือ ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ลักขณา ศุภวรรณเจษฎ์ (2550) ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล พบว่า ในภาพรวมพนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ

ส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ สถานภาพ มีศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลาวัณย์ นัตรรุ่งชีวิต (2552) ที่ว่า เพศ ที่ต่างกันมีระดับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยมีดังนี้

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีแนวคิดและมุมมองความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge พบว่าค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ ที่อยู่ระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามยังมีช่องว่างระหว่างค่าเฉลี่ยอยู่ ดังนั้น จึงขอเสนอแนะการปรับปรุงแต่ละด้านที่มีคะแนนต่ำที่สุด ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องในวิธีการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชา และ ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ ผู้ศึกษาเห็นว่า การทำงานโดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชานั้นเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากลำดับโครงสร้างขององค์กรเป็นลำดับขั้นตามสายผู้บังคับบัญชาทำให้ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาก่อน ผู้ตอบแบบสอบถามจึงเห็นด้วยกับข้อคำถามนี้น้อยที่สุด แต่ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นจึงขอเสนอแนะให้ ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องได้ในกรณีที่ผิดพลาดเล็กน้อย โดยไม่ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น และข้อคำถามที่ว่าท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงาน โดยสทกย.จะต้องส่งเสริมให้พนักงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

2. ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery)

ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จะกล่าวได้อย่างสนิทใจว่าท่านมีความเป็นมืออาชีพกับงานในหน้าที่ของตนเอง และ ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานฝ่ายอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่จะกล่าวได้ว่ามีความเป็นมืออาชีพนั้น พนักงานจะต้องมีความสามารถรอบรู้ทุกเรื่องในหน้าที่ของตน และพนักงานต้องมีการไปเรียนรู้ นอกจากงานให้หน้าที่ของตน เพื่อเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง

3. รูปแบบทางความคิด (Mental Model)

ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีทักษะความคิดเพื่อการเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ ดังนั้น สำนักงานจะต้องจัดโครงการพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะกระบวนการทางความคิด ฝึกการคิด เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน

4. การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงานต่างๆของการพัฒนาองค์กรได้ สกย.จะต้องส่งเสริมให้แต่ละคนเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจนก่อน พนักงานตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร แล้วเชื่อมโยง วิสัยทัศน์กับนโยบายดังกล่าวให้เข้ากับแผนงานต่างๆ

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรทำงานได้สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีและมีจิตสำนึกร่วมกัน องค์กรช่วยกันปลูกสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจการทำงาน ประสานงานกันอย่างราบรื่น เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายของงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาโดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางทั้งหมดทั่วประเทศ เพื่อให้สามารถสะท้อนผลศักยภาพการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากทฤษฎีของ Peter Senge

3.2.3 ควรมีการศึกษาโดยวิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลชัดเจนขึ้น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เกษรา ชัยเหลือองไอร (2545) “การศึกษาความพร้อมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการในการตรวจสอบการดำเนินงาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จิราพร ภูธรารณ (2551) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เดลินิวส์กรอบข่าว (2556, 27 สิงหาคม) “แก้ปัญหาจากฝั่งเดียวกัน” เดลินิวส์ หน้า 3
- นราศรี ไวนิชกุล (2554) ระเบียบวิจัยธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 21 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “พระราชบัญญัติกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ.2503” สำนักงานสงเคราะห์การทำสวนยาง กรุงเทพมหานคร
- “พระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ.2542” สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร กรุงเทพมหานคร
- พลุ เศษะรินทร์ (2549) องค์กรอัจฉริยะ (ออนไลน์) <http://www.eapic.com/article/Seven.htm> เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2557
- มนุชาธิป วรกาญจนานนท์ (2550) “ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนง วิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช(2550) คู่มือการเขียนรายงานวิชาการ กรุงเทพมหานคร สำนักบัณฑิตศึกษา
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช(2550) คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2546 กรุงเทพมหานคร สำนักบัณฑิตศึกษา
- ระบบจัดการความรู้ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง อ่างใน ปารีฉัตร สังขะนันท์(ออนไลน์) <http://km.kmutt.ac.th> เข้าถึงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2557
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี “เกร็ดความรู้ใหม่ทางการบริหาร” การจัดการสมัยใหม่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : 114 – 117
- ลาวัญย์ ฉัตรรุ่งชีวัน (2552) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลักษณะ ศุภวรรณเจษฎ์ (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิระวัฒน์ปิ่นนิตามัย(2544) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานครเอ็กซ์เปอร์เน็ต

สมใจ ไชยสุวรรณ (2552) “สภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในเขตภาคใต้ตอนบน”วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สหภาพรัฐวิสาหกิจกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง(2556) “ผลึกข่าวสร.สภย.”

สุชนนี เมธิโยชิน (2555) "การรับรู้ของเกษตรกรเกี่ยวกับความสำคัญและกระบวนการดำเนินการขอสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางตามโครงการสงเคราะห์ปลูกยางพาราในแหล่งปลูกยางใหม่”วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 20- 29

สุรพงษ์ มาลี (2550)“วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล”วารสารข้าราชการ 4 : 40- 45

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง “ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง” (ออนไลน์) <http://www.rubber.co.th>เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2557

สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (2556)แผนยุทธศาสตร์พัฒนายางพารา พ.ศ. 2552-2556 กรุงเทพมหานคร ฝ่ายวิจัยและแผน

อารยา บวรพานิชย์ (2553) “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

David, A.G. (1998).Harvard Business Review on Knowledge Management: *Building a Learning Organization*” Boston: HarvardBusinessSchool Publishing.

Marquardt,MJ.Reynold,A.(1996).The Global learning organization III : Irwin Profession Publishing.

Senge,PM .(1990) .The fifth discipline : The art and practice of the learning organization : London : Century Press.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

แบบสอบถาม

เรื่อง ศักยภาพและการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ โดยผู้ศึกษาขอชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามโดยสังเขป ดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามความคิดเห็น เพื่อศึกษาศักยภาพและการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงของท่านและภายในหน่วยงานท่านให้มากที่สุด เนื่องจากคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ผลการศึกษา และผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะไม่นำไปใช้เพื่อการอื่นและไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านทั้งสิ้น เนื่องจากผู้ศึกษาจะนำเสนอผลของการศึกษาในภาพรวม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพและการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเมธิตา สรวลสันต์

2553000601

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.สถานภาพสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส
() 3. หม้าย / หย่า () 4. แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี () 3. ปริญญาโทขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

- () 1. ระดับ 2 - 3 () 2. ระดับ 4 - 5 () 3. ระดับ 6 ขึ้นไป

6. ระยะเวลาที่ท่านทำงานอยู่ในองค์กรนี้

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

7. ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน

- () 1. ต่ำกว่า 20,000 บาท () 2. 20,001 - 40,000 บาท
() 3. 40,001 - 60,000 บาท () 4. 60,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพและการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 ข้อ)

(5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) | | | | | |
| 1. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 2. ท่านมีระบบความคิดที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงปัจจุบันได้ | | | | | |
| 3. ท่านให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 4. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรวัดขององค์กรที่กำหนด | | | | | |
| 5. ท่านสามารถดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ | | | | | |
| 6. ท่านสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงจุดบกพร่องในวิธีการปฏิบัติงานได้เองโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 7. ท่านสามารถกำหนดประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | | | | | |
| 8. ท่านสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกันหรือที่อยู่ต่างหน่วยงานได้ | | | | | |
| ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) | | | | | |
| 9. ท่านมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 10. ท่านมีการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของตัวเองและจากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 11. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ | | | | | |
| 12. จะกล่าวได้อย่างสนิทใจว่าท่านมีความเป็นมืออาชีพกับงานในหน้าที่ของตนเอง | | | | | |
| 13. ท่านสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะงานที่รับผิดชอบอยู่ | | | | | |
| 14. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้งานฝ่ายอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของท่าน | | | | | |
| 15. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 16. ท่านมีเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่อย่างชัดเจน | | | | | |
| รูปแบบทางความคิด (Mental Model) | | | | | |
| 17. ท่านมีกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น | | | | | |
| 18. ท่านสามารถที่จะคิด วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนเองอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 19. ท่านมีทักษะความคิดเพื่อการเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ | | | | | |
| 20. ท่านสามารถคิดทบทวน ไตร่ตรองและเชื่อมโยงความคิดต่างๆได้ | | | | | |
| 21. ท่านสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดและมีโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง | | | | | |
| 22. ท่านสามารถพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| การมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Shared Vision) | | | | | |
| 23. ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 24. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับนโยบายและแผนงานต่างๆของการพัฒนาองค์กรได้ | | | | | |
| 25. ท่านรับรู้ เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ | | | | | |
| 26. วิสัยทัศน์องค์กรเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นความมุ่งหวังที่พนักงานต้องร่วมกันบูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม | | | | | |
| 27. ท่านตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร | | | | | |
| 28. วิสัยทัศน์ขององค์กรและหน่วยงานภายในมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเอกภาพไปในทิศทางเดียวกัน | | | | | |
| 29. องค์กรมีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน เพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) | | | | | |
| 30. องค์กรทำงานได้สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีและมีจิตสำนึกร่วมกัน | | | | | |
| 31. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตามโอกาสและสถานการณ์ต่างๆที่เหมาะสม | | | | | |
| 32. ท่านมีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ | | | | | |
| 33. ท่านมีการกระตุ้นในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กร | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 34. ท่านสามารถระดมสมอง เพื่อรวมพลังกับผู้อื่น แก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานได้ | | | | | |
| 35. ท่านเชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถของทีม ทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงานได้มีอย่าง ประสิทธิภาพ | | | | | |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค พร้อมเสนอแนะ

ท่านคิดว่ามีปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะประการใดที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและพัฒนา
ตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

.....

.....

- ด้านความสามารถของบุคคล

.....

.....

- ด้านรูปแบบทางความคิด

.....

.....

- ด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์

.....

.....

- ด้านการเรียนรู้ของทีม

.....

.....

ขอขอบคุณที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวเมธิตา สรวลสันต์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 1 กันยายน 2531 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดสระแก้ว |
| ประวัติการศึกษา | บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี 2552 รัฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2554 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัดเชียงใหม่ |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการเงินและบัญชี 4 |

