

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รอง
ศาสตราจารย์ สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึงกันยายน 2546 จำนวน 210 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีทางสถิติจำนวน 138 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ อันดับ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับ 4 คือ การจัดการความรู้ และอันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ (2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน (3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ทำงานอยู่ในฝ่ายงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ แขนงวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่
ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างใกล้ชิดเสมอมา
นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ทุกท่านที่
ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้โอกาสในการศึกษา ดูแล และเป็น
ห่วงผู้ศึกษาตลอดเวลา ขอขอบคุณพี่ น้อง เพื่อน ๆ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ และเป็นกำลังด้วยดีมา
ตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์

ธันวาคม 2546

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
ขอบเขตในการวิจัย	2
นิยามศัพท์.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	7
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	15
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
การวิเคราะห์ข้อมูล	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	42
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	47
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทางด้านประชากรศาสตร์ที่ มีต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	63
สรุปการวิจัย	63
อภิปรายผล	64
ข้อเสนอแนะ	66
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	73
ก ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท	74
ข การตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	78
ค แบบสอบถาม	80
ประวัติผู้ศึกษา	87

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างกรफीกอบรมและการเรียนรู้	23
ตารางที่ 2.2 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์กร	25
ตารางที่ 2.3 บทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้	27
ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional random sampling).....	38
ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	42
ตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	43
ตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส	43
ตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	44
ตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน	44
ตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่าย ..	44
ตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง ...	45
ตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ ...	46
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	48
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร	49
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	51
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในการจัดการความรู้	52
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ..	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับเพศ	55
ตารางที่ 4.15 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับอายุ	56
ตารางที่ 4.16 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับสถานภาพสมรส	57
ตารางที่ 4.17 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา	58
ตารางที่ 4.18 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับอายุงาน	59
ตารางที่ 4.19 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับฝ่ายงานที่สังกัด	61

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	2
ภาพที่ 2.1	องค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร	10
ภาพที่ 2.2	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	20
ภาพที่ 2.3	ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	20
ภาพที่ 2.4	ระบบย่อยด้านองค์กร	24
ภาพที่ 2.5	ระบบย่อยด้านสมาชิกองค์กร	26
ภาพที่ 2.6	ระบบย่อยด้านความรู้	29
ภาพที่ 2.7	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	31

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เนื่องด้วยผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเจริญด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนำมาซึ่งผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้ได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาส (opportunity) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (threat) ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม จะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภายในองค์กรจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหาและดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง (strength) ตลอดจนพยายามพัฒนาจุดอ่อน (weakness) ภายในองค์กรของคนอยู่เสมอ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนมากขึ้น สิ่งที่ต้องจัดการต่าง ๆ ล้วนตระหนักมากที่สุดคือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่วิถีทางใหม่ในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิด และทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท และสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างฐานความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นทางเลือกหนึ่งให้กับองค์กร ในด้านการบริหาร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุด ซึ่งแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล

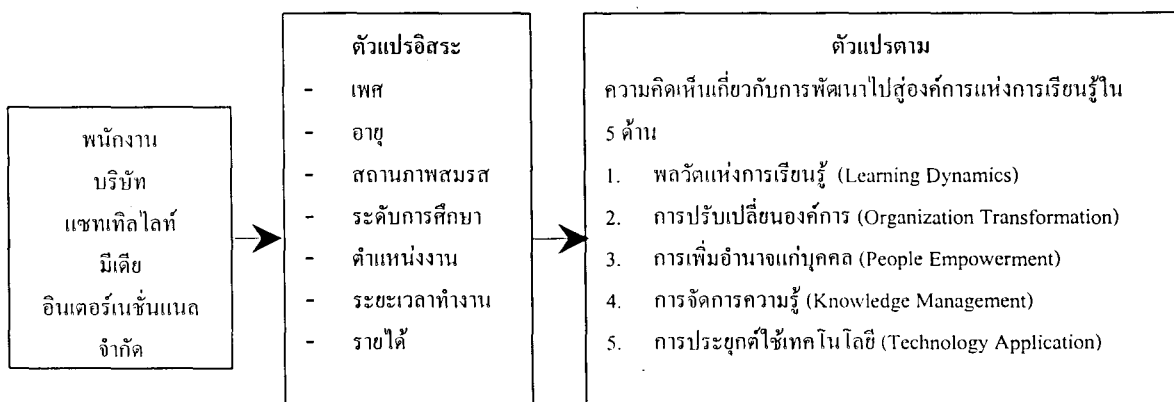
และองค์การย่อมจะส่งผลดีต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ไปในทิศทางที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ประชากร ศึกษาเฉพาะประชากรที่เป็นพนักงานในบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ในระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2546 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2546 จำนวนทั้งสิ้น 210 คน โดยกำหนดขนาดของตัวอย่างจากประชากรดังกล่าว ในเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของบริษัท บริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด โดยแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

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

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความเห็นเพิ่มเติม

4.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ แบ่งเป็น

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ, อายุ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ระยะเวลาการทำงาน และ รายได้

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
4. การจัดการความรู้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

4.4 การวัดตัวแปร ในส่วนของคำถามจะแบ่งระดับความคิดเห็นแบบมาตราวัดประเมินค่า (Likert scaling) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และมีการประเมินค่าดังนี้

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

4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวนประมาณ 210 คน และใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 เดือน ในช่วงเดือนสิงหาคม ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2546

4.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Second data) ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำราและบทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical package for the social science) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน โดยใช้ร้อยละ และนำเสนอในรูปของตาราง

4.6.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.6.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

5. นิยามศัพท์

5.1 พนักงาน คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

5.2 องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้า หรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในที่นี้หมายถึง บริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

5.3 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ ครอบคลุมถึงระบบต่าง ๆ ของร่างกายรวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติและการปรับตัวทางสังคม

5.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5.5 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพหนึ่งในปัจจุบันไปสู่สภาพหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.6 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน และระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

5.7 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

5.8 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง วิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ และนำมาใช้ในองค์กร

5.9 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์กรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้

5.10 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System) หมายถึง ระบบที่ใช้ฐานข้อมูล (ตัวอักษร ภาพ หรือเสียง) และฐานความรู้ในการรับ จัดเก็บ และกระจายข้อมูลสารสนเทศไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะช่วยผู้ทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานภายในเวลาที่รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยการสนับสนุนจากบุคคลน้อยที่สุด ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง ได้แก่ การฝึกอบรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งระบบผู้เชี่ยวชาญและให้ข้อมูลย้อนกลับ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 นำทฤษฎีที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6.2 เพื่อนำผลที่ได้นำเสนอต่อผู้บริหารบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- 6.3 ผลงานของการวิจัยจะเป็นแนวทางให้กับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหาร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎี และแนวความคิดในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้น ดังนี้

1. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
2. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

(Warren Bennis : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรคือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

(Warren W. Burke, and Warren H. Schmidt : 45) ได้นิยามว่า การพัฒนาองค์กรคือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(Wendell French, and Cecil Bell, Jr. : 17) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความเพียรพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กรและการฟื้นฟูองค์กร โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราว และระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษา ด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย

(Richard Beckhard : 9) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การคือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ

(Michael E. McGill: 3) นิยามว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การ

1.1 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

เมื่อพิจารณาจากคำจำกัดความ ไม่ว่าจะ เป็นของเบคเคิร์ด ซึ่งกล่าวกันว่า เป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการและนักปฏิบัติการการพัฒนาองค์การจำนวนมากเห็นชอบ และยอมรับว่าเป็นความหมายที่สมบูรณ์ที่สุด รศ.ดร.สุนันทา เลาहनันท์ อ้างถึง มนุญ วงศ์นารี (2519 : 31) หรืออาจจะพิจารณาจากความหมายคนอื่น ๆ ก็ตาม อาจจะสรุปคุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ ได้ดังต่อไปนี้ (รศ.ดร.สุนันทา เลาहनันท์ : 53)

1.1.1 การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา และการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน

1.1.3 การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน ซึ่งต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การที่ดี

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ สุนันทา เลาहनันท์ : 57 ได้ให้ไว้ว่า

1.2.1 เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย

1.2.2 เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.3 เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง

1.2.4 เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน

1.2.5 เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

1.2.6 เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ให้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์กรด้วย

1.2.7 เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคล และกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง

1.2.8 เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

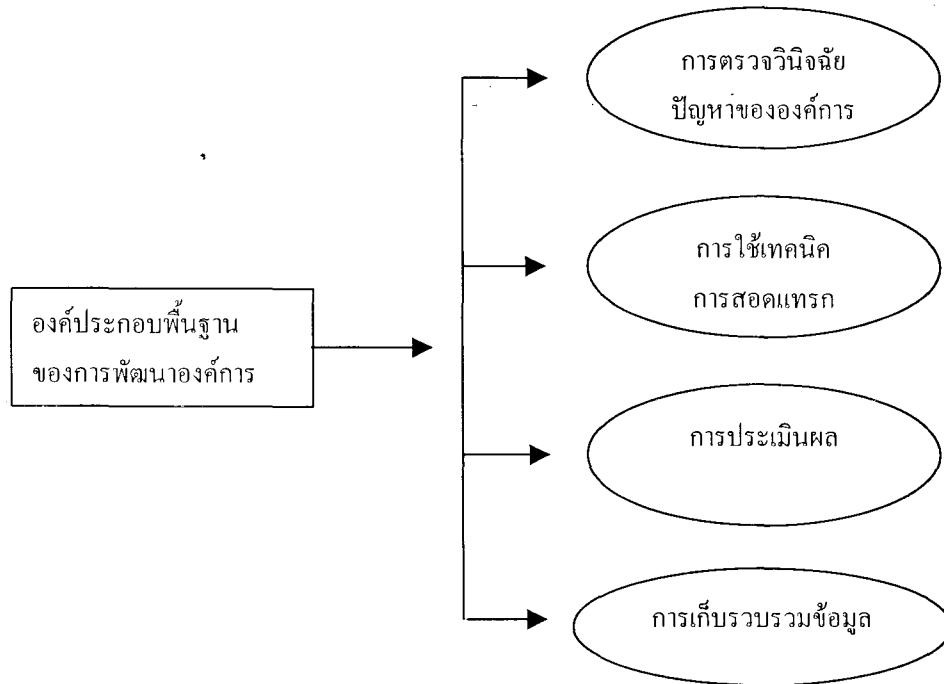
1.2.9 เพื่อนำองค์กรไปสู่การจัดการองค์กรที่มีการตัดสินใจพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำวินิจฉัยตามบทบาทในตำแหน่ง

1.2.10 เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

1.3 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร สุนันทา เลहनันท์ : 67-72 ได้ให้ไว้ว่า

ความพยายามในการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการศึกษาว่า สภาพขององค์กรในขณะนั้นเป็นอย่างไร สภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาจะเป็นอย่างไร จะสามารถนำองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ปรารถนาได้อย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จตรงตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร ความพยายามในลักษณะนี้จึงต้องมุ่งเน้นการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ และกระบวนการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านคือ

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์กร
2. การปฏิบัติการ (Action) โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร
3. การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance)
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ

1.3.1 องค์ประกอบ: การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ โดยความหมายแล้ว การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ หมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ สถานสภาพปัจจุบันขององค์การ ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนจนผลของการกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การวินิจฉัยปัญหาขององค์การจะต้องการกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และมีความถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้องที่สุด

1.3.2 องค์ประกอบ: การปฏิบัติการโดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ การปฏิบัติการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การอันหนึ่งที่ยี่ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผน รวมตลอดถึงการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานทั้งหมด กิจกรรมที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติการได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจวินิจฉัยปัญหาและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ
- 2) การเลือกเทคนิควิธีการ หรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสม เพื่อทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 3) การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ หรือกิจกรรมสอดแทรกที่จะนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สำเนาการรณสารสนเทศ

4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนรายละเอียดไปปฏิบัติตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร และต้องมีการสังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรม ตลอดจนพิจารณาผลต่าง ๆ ที่อาจสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ๆ

1.3.3 องค์กรประกอบ: การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร คือ การปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

- 1) การตรวจสอบและวิเคราะห์องค์กรเพื่อปรับปรุงและฟื้นฟูสมรรถนะขององค์กร
- 2) การใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) การทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการและการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร
- 4) การตรวจสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กรทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร
- 5) การทดสอบประสิทธิภาพของเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนาองค์กร โดยการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากองค์กร
- 6) การตรวจสอบดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องหรือสนองต่อความต้องการขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
- 7) การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร
- 8) การติดตามตรวจสอบเพื่อมั่นใจในว่าผลที่เกิดจากพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นผลโดยตรงหรือผลกระทบ จะไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อเป้าหมายขององค์กร

1.3.4 องค์กรประกอบ: การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ความพยายามในการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Direct Observation) และการบันทึกผลการปฏิบัติงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาต่าง ๆ ที่องค์กรกำลังประสบปัญหาอยู่

1.4 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

ดร.นันทวัฒน์ เขจรนนท์ : 89-109 ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการวางแผน โครงการการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาองค์กร

เพื่อให้พัฒนาก้าวไปข้างหน้า ซึ่งจะต้องอาศัยเทคนิคการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์การให้เปลี่ยนแปลงไปตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์การพัฒนาองค์การออกเป็น 3 ระดับคือ

1.4.1 กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับบุคคล กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับบุคคลเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์การ โดยพยายามจะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาทักษะการทำงาน หรือปรับทัศนคติที่บุคคลมีต่อองค์การให้ถูกต้อง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง กลุ่ม และองค์การ และมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักขององค์การ สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) *การฝึกอบรม (Training)* เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญที่องค์การต่าง ๆ นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

2) *การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis)* เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การร่วมกันระดับความคิด โดยการปรึกษาปัญหาด้านพฤติกรรมของตน และแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และกำหนดบทบาทของตนและสมาชิกอื่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความสับสนและความขัดแย้งของบทบาท ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และประสานงานกับสมาชิกอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) *การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling)* การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อบุคคลทั้งในด้านการทำงาน และการดำรงชีวิตของเขา ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อผลงานของเขา ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งหน่วยงาน หรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในด้านจิตวิทยา และการแก้ไขปัญหาดังกล่าว มารับฟังปัญหา และให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับตัวให้เหมาะสม

4) *การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training)* เป็นเทคนิคโดยการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจในตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลอคอคติระหว่างกัน เปิดใจในความแตกต่าง สามารถติดต่อสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ ลดความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

1.4.2 กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับกลุ่มเป็นการประยุกต์กลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา และพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานร่วมกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ตลอดจนการพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) ให้แต่ละกลุ่มมี ปฏิสัมพันธ์และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1) การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development) เป็น การสร้างและพัฒนาความพร้อมในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม โดยสร้าง ความเข้าใจในเป้าหมายของทีม โครงสร้างความสัมพันธ์และบทบาทของสมาชิก

2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participate Management) เป็นการเปิด โอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ ดำเนินงาน และรับผิดชอบ ในผลงานของกลุ่ม ซึ่งจะสร้างความพอใจ ความผูกพัน และทุ่มเทให้กับทีมงานด้วยความสมัครใจ และเต็มใจ โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการคือ

- (1) ความเชื่อมั่นและเข้าใจกันของสมาชิก
- (2) การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นระหว่างกัน
- (3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อ ผลงานของกลุ่ม

(4) การทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม

3) การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation) คือการให้ที่ ปรึกษาที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาช่วยในการรับฟัง วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และสร้างประ สติธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่ม และกำหนดแนวทางพัฒนากระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ หรือการให้อำนาจในการตัดสินใจ เป็นต้น

4) เทคนิคการพัฒนาองค์การระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะทำงานเกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และจะเป็นหัวใจสำคัญ ในการประสานงาน และช่วยให้ทั้งองค์การก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

1.4.3 กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับองค์การ กลยุทธ์การพัฒนาองค์การระดับ องค์การ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ เพื่อที่จะขจัด ปัญหา ลดความขัดแย้ง และความไม่มีประสิทธิภาพในระบบ โดยพยายามสร้างความเข้าใจในวิสัย ทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ จัดระบบและโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสม และดำเนิน งานให้สอดคล้องประสานกันอย่างลงตัว ซึ่งการพัฒนาระดับองค์การมีองค์ประกอบดังนี้

1) โครงข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดย Robert Blake และ Jane Mouton นักวิชาการและที่ปรึกษาทางด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงชาวสหรัฐ อเมริกา โดย Blake และ Mouton ได้แบ่งการพิจารณาการทำงานของผู้บริหารออกเป็น 2 มิติ คือ

- แคนนอนให้ความสำคัญกับผลงาน (Product Orientated)
- แคนตั้ง ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Orientated)

2) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการดำเนินงานเพื่อรวบรวมข้อมูล และข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบทัศนคติ และความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตลอดจนเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยวิธีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับมีดังนี้

- (1) วางแผนและดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูลทัศนคติและความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
- (2) จัดระบบข้อมูลโดยแบ่งข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และนำเสนอข้อมูลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง
- (3) ประชุมและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (4) ร่วมกันดำเนินงานตามแผน โดยอาจจะมีการปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยให้คำแนะนำในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- (5) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงการแก้ไขปัญหา

3) การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting) เพื่อเปิดโอกาสในการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเปิดใจและเข้าใจระหว่างกัน

4) การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ โดยให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาผลงานขององค์กรและความผูกพันของสมาชิกต่องาน

5) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructure) โครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อปรับโครงสร้างองค์กรก็จะทำให้สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตำแหน่งความสัมพันธ์ในงาน และพฤติกรรมการทำงาน เช่น การลดขนาดองค์กร (Downsizing) หรือการจัดโครงสร้างให้เหมาะสม (Rightsizing) ซึ่งจะต้องดำเนินงาน โดยคำนึงถึงตัวแปรเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขององค์กร

6) การรี้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์การแบบถอนราก ถอนโคน โดยจัดงานตามกระบวนการหลัก (Core Process) เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งการรี้อปรับระบบจะเป็นการลดการทำงานซ้ำซ้อน และความล่าช้าของการทำงาน การไม่มีประสิทธิภาพขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจะทำให้มีต้นทุนที่ลดลง

ดังนั้น การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์การ และไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ โดยส่วนรวม ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

2. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายของการเรียนรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรการเรียนรู้ให้คำจำกัดความ การเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของความถี่ของพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่แวดล้อม ซึ่งอิงทฤษฎีสิ่งเร้ากับการตอบสนอง (S-R Theory) ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพุทธิปัญญา เน้นที่การแสวงหาความรู้และโครงสร้างความรู้ (Cognitive Structure) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางปัญญา เน้นกระบวนการบริหารและการจัดการสารสนเทศ ความรู้ที่ได้รับมาจากการฝึกอบรม ท่อง การจำ การลงรหัส และการเก็บสะสมสารสนเทศไว้ในสมอง การเชื่อมโยงสารสนเทศใหม่ให้เข้ากับความรู้ และการเรียกใช้สารสนเทศเมื่อต้องการจะใช้

กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก อ้างถึงปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และกล้า ทองขาว (2537 : 286) ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และในการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ในองค์การย่อมต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คำว่าองค์ประกอบในการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่สามารถทำให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545 : 12) อ้างถึงถวิล ธาราโกชน และศรันย์ คำวิสุข, 2540: 87-88) ให้ได้ความหมายของ“การเรียนรู้” ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คงทน

ถาวร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลมาจากประสบการณ์ และไม่ว่าคำจำกัดความจะเป็นไปในลักษณะไหน การเรียนรู้ทั้งหลายก็จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำ หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (Potential) เมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถแสดงออกให้เห็น ไม่สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ในเมื่อการกระทำในขั้นต้นของสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงข้อสมมติ (Assumption)

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลมาจากการฝึกหรือประสบการณ์ ข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะเป็นการเสริมหรือแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของพฤติกรรมอันเนื่องมาจากฤทธิ์ยา(drugs) ความเหนื่อย (fatigue) ถูกบังคับ (coercion) ฯลฯ เป็นสิ่งที่ยกเว้นจากนิยามของ “การเรียนรู้” ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากวุฒิภาวะ (maturation) ภาวะที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด และการเปลี่ยนแปลงทางสรีรศาสตร์ต่าง ๆ ไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตามนิยามของ “การเรียนรู้”

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่ถาวร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสามารถแก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เป็นผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราได้ ก็เพราะคนเรามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของคนตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย การเรียนรู้บางอย่างไม่ยุ่งยาก เพราะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่บางอย่างเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยหลักการและกฎเกณฑ์ และไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ประเภทไหนหรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด การเรียนรู้ทุกแบบก็เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาให้บุคคล ทั้งปัญหาในด้านการงานและบุคลิกภาพของเราเอง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การเรียนรู้เพื่ออยู่รอด (survival learning) อย่างเดียวไม่พออีกต่อไป จะต้องผสมผสานการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (generative learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตนเอง (จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540: 8)

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จึงต้องให้คนเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (swieringa และ Wierdsma, 1992: 19-20 อ้างถึง กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก 2545 : 13) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การเรียน

รู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร (Wick และ Leon, 1993 : 3-4 อ้างถึง กิติวราธร ชาติรอดิเรก 2545 : 13)

2.2 โครงสร้างการเรียนรู้

วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ : 19-22) ได้กล่าวว่า โครงสร้างของการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย

2.2.1 การเรียนรู้กลยุทธ์ (strategic learning) พนักงานในระดับหัวหน้างาน จะต้องรับทราบ เข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) รวมถึงกลยุทธ์ทุกประเภท เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ , กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์หน้าที่องค์กร เป็นต้น

2.2.2 การเรียนรู้วัฒนธรรม (cultural learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และถือปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดไป เช่น การทำงานตรงต่อเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ให้บริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยม เป็นต้น

2.2.3 การเรียนรู้เชิงระบบ (systemic learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2.4 การเรียนรู้กระบวนการงาน (task learning) เป็นการเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบ จนกระทั่งเกิดความชำนาญ

2.2.5 การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (leadership learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะนำนี้จะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยจะเป็นผู้นำในกระบวนการเรียนรู้ของทีมงาน ภายใต้อุบายความรัก ความศรัทธา และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.2.6 การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (reflective learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุผลและผล ตลอดจนรูปแบบจำลองของการวิเคราะห์ (simulation modeling) ต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์อื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์เหตุการณ์ตามอนุกรมเวลา (time series analysis) การวิเคราะห์คัดเลือกความคุ้มค่า (price performance ratio) อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และกระบวนการเรียนรู้เชิงคิดวิเคราะห์นี้เองจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้เชิงระบบ

2.2.7 การเรียนรู้ร่วมกัน (team learning) โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จ หรือความผิดพลาด รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตลดน้อยลง ปัจจัย

แห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัด โครงสร้างหน้าที่องค์กร ให้มีลำดับ
ขั้นของการทำงานน้อยลง และกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น

2.2.8 การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (entrepreneurial learning) เป็น
กระบวนการพัฒนาความพร้อมให้ทีมงาน ทั้งที่อยู่ภายในฝ่ายงานเดียวกันหรือที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ กัน
(cross-functional team) ให้สามารถที่จะบริหารกิจกรรมในรูปแบบของโครงการ หรือในรูปแบบของ
หน่วยธุรกิจ (strategic business unit) ที่สามารถรับผิดชอบตนเอง (self-managed) ในเชิงธุรกิจได้
โดยจะต้องมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้านทั้งการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทั่ว ๆ ไป
เป็นต้น

2.3 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

(จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ : 11-12) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การการเรียนรู้ คือ
องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ
เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลง
มือปฏิบัติการกิจน่านับการให้สำเร็จคล่อง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้
ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน
ต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

(วิฑูรย์ สิมะ โชคดี 2543 : 58) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง
องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และ
อย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ โดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนใน
องค์การได้ “คิดใหม่” ได้ทำงานร่วมกัน และเกิดการเรียนรู้กันเพื่อสร้าง “องค์ความรู้” อันเป็นเอก
ลักษณะขององค์การขึ้น

(วรารัตน์ เขียวไพรี 2542 : 42 อ้างถึง กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก 2545 : 16) ให้ความ
หมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการ
พัฒนาสถานะผู้นำในองค์การ ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์
ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือ
กว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว

(สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 :3 อ้างถึง กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก 2545 : 16) ให้ความ
หมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่
อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก 2545 : 16) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้”
หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ บุคลากรในองค์

การทุกระดับได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจาก ประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และนำความรู้ที่ได้มาทดลอง สร้างความคิด ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการผลิตสินค้าและการส่งมอบบริการ อันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกัน กำหนดไว้

2.4 แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กิติวรณ ชาติรอดิเรก (2545) ศึกษาเรื่อง สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด แนวความคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ มีมากมาย ในที่นี้จะขอนำเสนอแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิด คือ

1. วินัย 5 ประการ (the Fifth Discipline) ของ Peter M Senge

Peter M. Senge ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990)

2. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt กล่าวถึงแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบ (the Systems –Linked Organization Model) ที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยของการเรียนรู้และองค์ ประกอบ 5 ประการ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 แนวคิด แนวคิดของ Peter M Senge จะเป็นแนวคิดที่ออกมาในรูปของนามธรรมมากกว่ารูปธรรม และแนวคิดของ Michael J. Marquardt เป็นแนวคิดที่ออกมาในรูปของรูปธรรมมากกว่า ฉะนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เป็นหลัก

2.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt (1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน แบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่า และเร็วกว่า ซึ่ง Michael J. Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้มี 5 องค์ประกอบคือ

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

2. องค์กร (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization

Transformation)

3. สมาชิกในองค์กร (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People

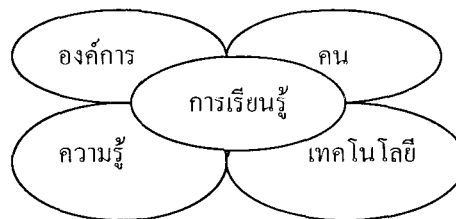
Empowerment)

4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology

Application)

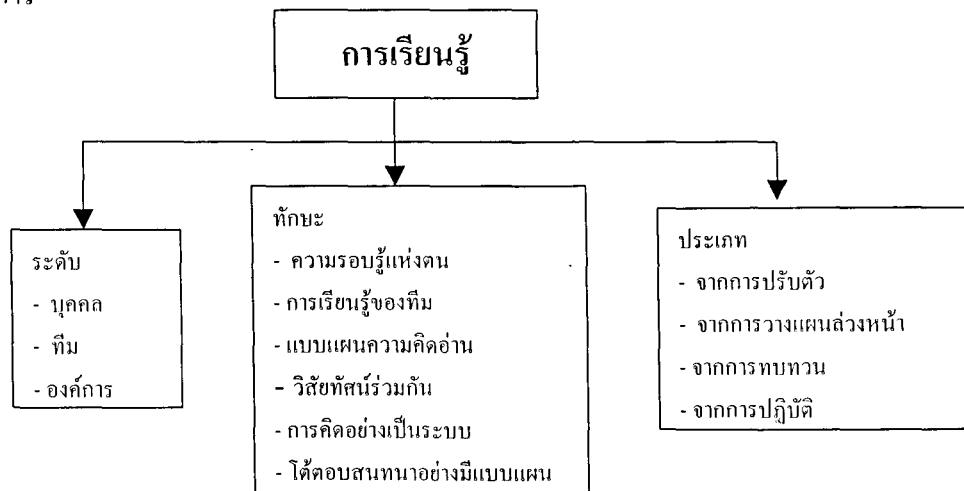
ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.5.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, 1996: 30

1) ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

Marquardt (1996) สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในองค์การปรากฏอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะของทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้สูงสุด

การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจที่ต่อแก่ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของคนคนหนึ่ง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต

การเรียนรู้ของกลุ่มและทีม (Group or Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการนำเสนอด้านสติปัญญาที่เพิ่มขึ้น และทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพตลอดจนค้ำประกันสัญญาในองค์การอย่างกว้างขวาง และมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้คือ

(1) เรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก

(2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

(3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning) (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (generative) และสร้างสรรค์ (creative) โดยเพิ่มอำนาจ (empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (proactive) สะท้อน (reflective) และสร้างสรรค์ การเรียนรู้ของตนเอง

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริหารการจัดการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ จึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจการแก้ไขปัญหา การหาแนวทางใน

การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักที่ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ คือ Action Learning

3) ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (Senge อ้างในวิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ความคิดเป็นเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยสรุปแล้ว ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คน ๆ หนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์กรหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน (Zemke, 1999)

(2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์กร สมาชิกของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

(3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล (Senge อ้างในวิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การเรียนรู้ของทีมนั้น เป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจตุรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ และ Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสาร์การปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

(4) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ

ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

(5) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยี่มั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อการพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร

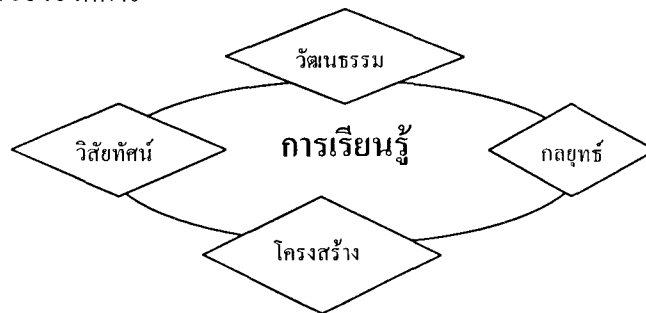
(6) การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วย

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม (Training)	การเรียนรู้ (Learning)
- เกิดจากภายนอกและผู้อื่น สันนิษฐานมีความคงที่	- เกิดจากภายใน ทำเพื่อตนเอง ข้อสันนิษฐานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง
- มุ่งที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	- มุ่งที่ค่านิยม ทัศนคติ นวัตกรรม และผลที่ได้รับ
- เหมาะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน	- ช่วยให้องค์กรและสมาชิกได้เรียนรู้วิธีการเรียนและแก้ปัญหาของตนเองได้
- เน้นที่การปรับปรุง	- เน้นที่การพัฒนาความก้าวหน้า
- ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร	- อยู่ในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการความสำเร็จ
- เน้นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างในระยะเวลาสั้น ๆ	- เน้นแนวคิดอนาคตในระยะยาวทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่มก่อน

ที่มา : Marquardt, 1996

2.5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (*Organization Transformation*) Marquardt (1996) ได้เสนอว่า การปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์การ



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : Marquardt, 1996

1) *วิสัยทัศน์ (Vision)* สาเหตุที่สำคัญขอขบวนการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องมือชี้หน้ในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (generative learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป และพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ

2) *วัฒนธรรม (Culture)* วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสีงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์

3) *กลยุทธ์ (Strategy)* กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

- (1) สานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง
- (2) สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ
- (3) เชื่อมนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

- จะได้รับ
- งานให้มากที่สุด
- เรียนรู้
- (4) ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
 - (5) วัตถุประสงค์และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ
 - (6) สร้างโอกาสและให้เวลาในการเรียนรู้ และทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด
 - (7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และลดช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

4) *โครงสร้าง (Structure)* บุคลิกลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้แบบการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือ แนวทางในการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

- (1) การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนาย (flat hierarchy)
- (2) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (holistic)
- (3) การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
- (4) การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (5) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial)
- (6) ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (bureaucracies) สามารถดูการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กรดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.2 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์กร

โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กร
วัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค	เน้นระดับโลก
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอน	เป็นไปตามการเสี่ยง
วิเคราะห์เพียงอย่างเดียว	สร้างสรรค์ วิเคราะห์ ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการประสานงาน

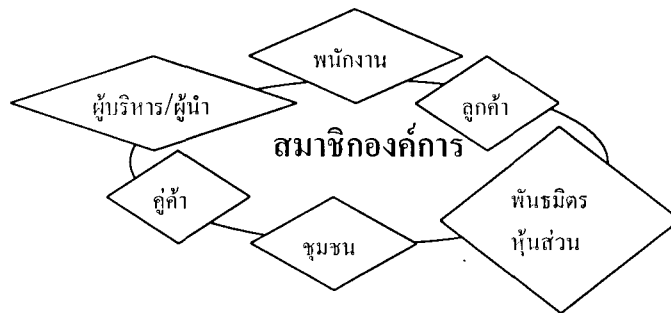
ที่มา : Marquardt, 1996

กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อการเรียนรู้

- 1 จัดให้มีการประชุมคั่นหาอนาคต เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2 แร่งสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และโครงการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้
- 3 สร้างบรรยากาศองค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4 การรื้อปรับระบบ นโยบาย และโครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้
- 5 ยอมรับและให้รางวัลบุคคลและทีมที่เรียนรู้
- 6 สร้างการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 7 จัดตั้งศูนย์กลางการสาธิตโครงการต่าง ๆ โดยหมุนเวียนทั้งภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาและถ่ายโอนทักษะ และการฝึกฝนที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์การ
- 8 ใช้ในการวัดผล ในขอบเขตที่ใช้เงินทุนและไม่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้
- 9 สร้างสรรค์ เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการเรียนรู้
- 10 สร้างการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายตลอดเวลาและทุก ๆ ที่ขององค์การ

2.5.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) สมาชิกขององค์การนั้น

เป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การ ได้ใช้แบบจำลองระบบต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การนั้นรวมด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านสมาชิกองค์การ

ที่มา : Marquardt, 1996

1) พนักงาน (Employees) หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่

- และมีวุฒิภาวะ
- กระตือรือร้น
- และองค์การ
- (1) ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ พนักงานที่มีความสามารถ
 - (2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความ
 - (3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
 - (4) พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องของการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
 - (5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากร

2) *ผู้บริหาร / ผู้นำ (Manager / Leader)* ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การแบบใหม่เรียกร่องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.3 บทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้

จาก	มาสู่
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	การปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ Matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการปฏิบัติงาน
กลัวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
หน้าที่	กระบวนการ
การควบคุม	การเพิ่มอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

ที่มา : Marquardt, 1996

3) *ลูกค้า (Customers)* ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยในพื้นที่ เกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาไว้ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะ

(1) ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้ รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ๆ และความรวดเร็วเนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

(3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้า และลูกค้าอย่างกระตือรือร้น

4) *คู่ค้า (Suppliers and Vendors)* ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงาน และลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

5) *พันธมิตร (Alliances)* องค์กรส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนบางตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลา การทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

6) *ชุมชน (Community)* ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนของภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน หรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

Taylor (1987) ได้อธิบายถึงการเพิ่มอำนาจหน้าที่ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเน้นความสำคัญของการเพิ่มอำนาจว่าเป็นกระบวนการมิใช่การมอบหมายโดยปราศจากการแนะนำ

Foy (1994) อธิบายว่าการมอบหน้าที่ คือ การให้โอกาสแก่พนักงานเพื่อให้เขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

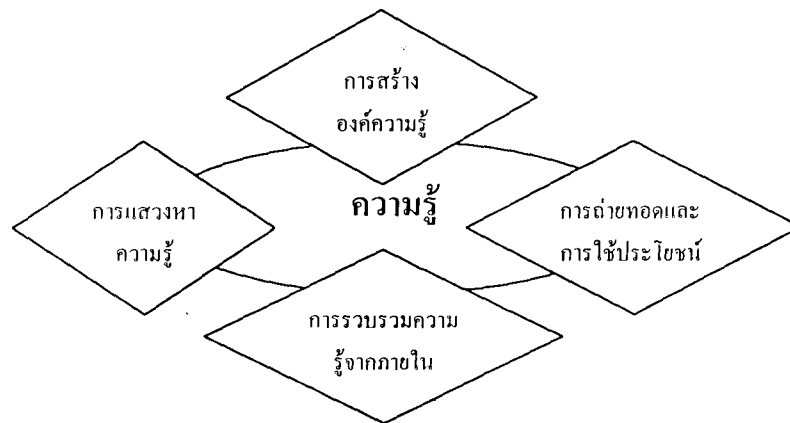
โดยสรุปการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจเพื่อบรรลุความสำเร็จในบางสิ่ง บ่อยครั้งที่การเรียกร่องวิถีแห่งอำนาจ (locus of power) ที่ขึ้นอยู่กับเคลื่อน ไปสู่บุคคลและได้จากผู้บริหาร ผู้ฝึกอบรม และอื่น ๆ เป็นความต้องการที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือเพื่อนำไปสู่อำนาจใหม่

2.5.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt (1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้ได้รับการจัดสรร โดยการใช้ประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : Marquardt, 1996

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้น โดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควร จะได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive)

ขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การแสวงหาแหล่งความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ได้แก่

- ก. ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ
- ข. จ้างที่ปรึกษา
- ค. ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- ง. รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ
- จ. ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และบทความ

(2) การแสวงหาแหล่งความรู้จากภายใน (Internal Collection of Knowledge) ได้แก่

- ก. ให้ความรู้แก่พนักงาน
- ข. เรียนรู้จากประสบการณ์
- ค. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) สามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

(2) ความรู้ที่ได้จากการรวบรวม (combining) และการสังเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้น ไปสิ่งที่มีอยู่แล้ว

(3) ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

(4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

(5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving)

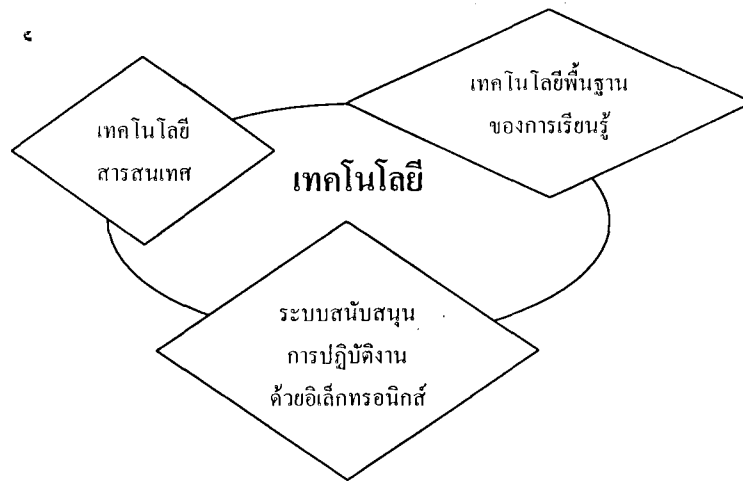
(6) การทดลอง (experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

3) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

4) การรวบรวมความรู้จากภายใน

2.5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้องค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้

Marquardt, (1996) ได้เสนอว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, 1996

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) Marquardt

(1996) เสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริหารจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จ ได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ ได้แก่

- (1) ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ
- (2) ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น
- (3) องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ได้พร้อมกัน
- (4) การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน

2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology – Based Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์

มัลติมีเดีย ระบบวีดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงาน ด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยขบวนการอัตโนมัติ (automatic) ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยชี้นำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน การเลือกใช้สื่อจึงมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย

3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support systems: EPSS) EPSS ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดานตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมาก ด้วยการสนับสนุนด้านบุคลากรเป็นอย่างน้อย เป้าหมายของ EPSS คือ “การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสม และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

ประโยชน์ของ EPSS สำหรับการเรียนรู้ในองค์กร

1. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน ไม่ใช่ปรับปรุงความรู้
 2. จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ไม่ว่าเมื่อใด ที่ไหนต้องการ
 3. ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ
 4. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนแนะ เป็นที่
- เลี้ยง
5. ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้
 6. ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม
 7. เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย
 8. ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่ยาก
 9. ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ
 10. เพิ่มความพอใจในตนเอง และการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

2.6 ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Steps in becoming a learning organization)

1. การมีคำมั่นสัญญาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Commit to becoming a learning organization)
2. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการทางธุรกิจ (Connect learning with business operations)
3. ประเมินสมรรถภาพขององค์กร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยของแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Assess the organization's capability on each subsystem of the systems learning organization model)
4. ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Communicate the vision of a learning organization)
5. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและทำอย่างเป็นระบบ (Recognize the importance of systems thinking and action)
6. ผู้นำแสดงตัวอย่างและเป็นตัวแบบของการมีคำมั่นสัญญาต่อการเรียนรู้ (Leaders demonstrate and model commitment to learning)
7. แปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Transform the organizational culture to one of continuous learning and improvement)
8. จัดตั้งกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อการเรียนรู้ (Establish corporatewide strategies for learning)
9. ยกเลิกระบบการทำงานที่ล่าช้า และทำให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว (Cut bureaucracy and streamline the structure)
10. ให้อำนาจแก่พนักงาน (Empower and enable employees)
11. ขยายการเรียนรู้ในองค์กรไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมด (Extend organizational learning to the entire business chain)
12. สังเกตการเรียนรู้และกระจายความรู้ (Capture learning and release knowledge)
13. ทำให้ได้มาและประยุกต์ใช้สิ่งที่ดีที่สุดจากเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (Acquire and apply best of technology to the best of learning)
14. กระตุ้น คาดหวัง และเพิ่มพูนความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Encourage, expect, and enhance learning at individual, group, and organization levels)

15. เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น (Learn more about learning organizations)

16. มีการปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous adaptation, improvement, and learning)

2.7 ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Keys to a successful transformation into a learning organization)

1. สร้างความรู้สึกที่มุ่งมั่นต่อความเร่งด่วนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(Establish a strong sense of urgency about becoming a learning organization)

2. สร้างทีมที่มีอำนาจผลักดันการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Form a powerful coalition pushing for the learning organization)

3. สร้างวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Create the vision of the learning organization)

4. ทำการสื่อสารและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Communicate and practice the vision)

5. ขจัดอุปสรรคซึ่งจะป้องกันผู้อื่นจากการกระทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Remove obstacles that prevent others from acting on a new vision of a learning organization)

6. ให้รางวัลต่อผลงานในระยะสั้น (Create short-term wins)

7. รวบรวมความก้าวหน้าของการบรรลุผลสำเร็จและผลักดัน เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวย่างต่อเนื่อง (Consolidate progress achieved and push for continued movement)

8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchor Changes in the corporation's culture)

2.8 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Ten facilitating factors that support and sustain the learning organization)

1. การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Scanning imperative)

2. ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap)

3. การให้ความสำคัญในการวัดผล (Concern for measurement)

4. การตระหนักในการริเริ่มทดลอง (Experimental Mindset)

5. การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดเผย (Climate of openness)

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous education)

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติ (Operational variety)
8. การมีผู้สนับสนุน (Multiple advocates or champions)
9. ความเกี่ยวข้องเห็นของด้วยผู้นำ (Involved leadership)
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Systems perspective)

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท XYZ จำกัด มีระดับความคิดเห็นและมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูง โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับแรก สำหรับลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งสายการทำงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในด้านองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันด้วย และศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ร้อยตำรวจตรี(หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า การรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง คุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้เรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไป

ผู้การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และระดับปานกลาง

อภิณตรี รอดสุทธิ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โครงการจตุสัมพันธ์ ธนาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขาของธนาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์มีการรับรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ กลุ่มที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (survey research) โดยจัดทำแบบสอบถามแจกให้กับพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด นำไปกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งกลับมายังผู้ศึกษาเมื่อกรอกข้อมูลเสร็จแล้ว จากนั้นจะทำการให้คะแนนของคำตอบในแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดของบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด จำนวน 210 คน

กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงเดือนสิงหาคม ถึงกันยายน พ.ศ. 2546 โดยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และการเลือกตัวอย่างประชากรโดยแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional random sampling) สูตรมีดังนี้

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

n = ขนาดของสิ่งตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง ในที่นี้กำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 แทนค่าแต่ละตัวแปรในสมการจะได้

$$n = \frac{210}{1 + 210(0.05)^2}$$

$$n = 138$$

ดังนั้น จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 138 คน โดยเป็นพนักงานของบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด ผู้ศึกษาทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมด 210 ตัวอย่าง และทำการสุ่มคัดเลือกแบบถ่มที่สมบูรณ์มา 138 ตัวอย่าง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้

จะทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional random sampling) ซึ่งแบ่งตามฝ่ายต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (proportional random sampling)

รายชื่อแผนก	จำนวนพนักงานทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน
ฝ่ายจัดซื้อ	8	5
ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	12	8
ฝ่ายการตลาด	50	33
ฝ่ายบุคคล	6	4
ฝ่ายธุรการ	6	4
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	10	7
ฝ่ายติดตั้ง	85	55
ฝ่ายบริการลูกค้า	10	7
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	15	10
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3	2
ฝ่ายโฆษณา/ประชาสัมพันธ์	3	2
เลขานุการ	2	1
รวม	210	138

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก) คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากคำถามทั้งหมด ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนในแบบสอบถามได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือ ข้อ 9 - 13
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) คือ ข้อ 14 - 17
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) คือ ข้อ 18 - 20
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ ข้อ 21 - 26
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) คือ ข้อ 27 - 33

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความเห็นเพิ่มเติม

การศึกษาจะใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงในรูปความถี่ อัตราร้อยละ และค่าเฉลี่ย และวัดระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรตามข้อในแต่ละหัวข้อ การตั้งคำถามใช้มาตราวัดแบบ Likert โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับคือ

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

ในรายงานผลการศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตมาจัดช่วงของคะแนน ดังนี้ กำหนดให้อันตรภาคชั้นเท่ากันคือ 0.8

ช่วงค่าเฉลี่ยเลขคณิต	ความหมาย
1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ
3.41 – 4.20	เห็นด้วย
4.21 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 138 คน โดยใช้การส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานบริษัท เซกทเทิลโลท มีเดีย อินเทอร์เน็ต ชั้นเนล จำกัด โดย

ทำการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ และความต้องการในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคำตอบของพนักงานจะไม่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลงานใดใดทั้งสิ้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำราและบทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เป็นภาษาไทย และ ภาษาต่างประเทศ

3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.1.1 การหาความตรงตามเนื้อหา (content validity) เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จ แล้ว ได้นำเสนอต่ออาจารย์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนการสื่อความหมาย จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้

3.2.2 การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (reliability analysis) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) โดยแจกกับพนักงานบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานสามารถเข้าใจคำถามได้มากน้อยเพียงใด ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 30 รายสามารถเข้าใจคำถามได้ดี และได้มีการวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามกับคะแนนรวมจากข้ออื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (r_{xy}) ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

ซึ่งสามารถยืนยันได้จากผลการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ทำการประมวลผลได้ค่า $\alpha = 0.8094$ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก) ซึ่งจากการพิสูจน์พบว่า โดยทั่วไปแล้วค่า α ที่มากกว่า 0.8 ถือว่าข้อคำถามเหล่านั้นน่าเชื่อถือ (Uma Sekaran, 2000 : 312)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ ใช้วิธีแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลผลข้อมูล ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

4.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ด้านประชากรศาสตร์ที่มีต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 ค่าร้อยละ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.4.2 ค่าเฉลี่ย (*mean*)

4.4.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*standard deviation*) ให้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อดูการกระจายของข้อมูล

4.4.4 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึงกันยายน พ.ศ. 2546 จำนวนทั้งสิ้น 138 ตัวอย่าง

การนำเสนอผลการศึกษาได้รวบรวมจากแบบสอบถามที่ได้รับและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับ SPSS เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอโดยความถี่ และอัตราร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำเสนอโดยใช้ความถี่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานของบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำนวน 138 ตัวอย่าง สามารถสรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	88	63.8
หญิง	50	36.2
รวม	138	100

ดังตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 และเพศหญิง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 จะเห็นได้ว่าพนักงานที่เป็นเพศชายมีสัดส่วนที่มากกว่าเพศหญิง

ตาราง 4.2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	16	11.6
20 – 29 ปี	93	67.4
30 – 39 ปี	29	21.0
รวม	138	100

พนักงานบริษัท ที่มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 ส่วนพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

ตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	108	78.3
สมรส	30	21.7
รวม	138	100

ด้านสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสเป็น โสดมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมาก็คือ สถานภาพสมรสที่สมรสแล้ว จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7

ตาราง 4.4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	41	29.7
อนุปริญญา	31	22.5
ปริญญาตรี	62	44.9
สูงกว่าปริญญาตรี	4	2.9
รวม	138	100

ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คือ 62 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมา คือ พนักงานที่มีการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 สำหรับการศึกษาระดับระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (อนุปริญญา) มีจำนวนพนักงาน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	27	19.6
1 - 5 ปี	111	80.4
รวม	138	100

ในส่วนของอายุการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากที่สุด จะไม่เกินอายุงาน 5 ปี โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 111 คน คิดเป็นร้อยละ 80.4 รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6

ตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายงาน

รายชื่อแผนก	จำนวนคน	ร้อยละ
ฝ่ายจัดซื้อ	5	3.6
ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	8	5.8
ฝ่ายการตลาด	33	23.9
ฝ่ายบุคคล	4	2.9
ฝ่ายธุรการ	4	2.9
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	7	5.1
ฝ่ายติดตั้ง	55	39.7
ฝ่ายบริการลูกค้า	7	5.1
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	10	7.3
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	2	1.5
ฝ่ายโฆษณา/ประชาสัมพันธ์	2	1.5
เลขานุการ	1	0.7
รวม	138	100

ดังตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในฝ่ายติดตั้งคิดเป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 รองลงมา คือพนักงานในฝ่ายการตลาดมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 พนักงานฝ่ายคอมพิวเตอร์มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 พนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 สำหรับพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายบริการลูกค้า มีจำนวนเท่ากันคือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 พนักงานในฝ่ายจัดซื้อมีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และพนักงานฝ่ายบุคคล และฝ่ายธุรการมีจำนวนเท่ากันคือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ส่วนที่เหลือจะเป็นฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ที่มีจำนวนพอ ๆ กัน คือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และน้อยที่สุดเป็นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งเลขานุการ ซึ่งมีจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

ตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่	104	75.4
เจ้าหน้าที่อาวุโส	24	17.4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ช่วยผู้จัดการ	1	0.7
ผู้จัดการ	8	5.8
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1	0.7
ผู้อำนวยการ	0	0
รวม	138	100

สำหรับการจำแนกตามตำแหน่งงาน จะพบว่า พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่มีจำนวนมากที่สุดคือ 104 คน คิดเป็นร้อยละ 75.4 รองลงมาคือ พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 ส่วนพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ และตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวนเท่ากันคือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

ตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

รายได้ (บาท)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5,000 – 10,000 บาท	80	58.0
10,001 – 20,000 บาท	52	37.7
20,001 – 30,000 บาท	5	3.6
30,000 บาทขึ้นไป	1	0.7
รวม	138	100

ในด้านของรายได้ พนักงานจำนวน 80 คน ที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58 รองลงมาคือ พนักงานจำนวน 52 คน ที่มีรายได้อยู่ในระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.7 สำหรับพนักงานที่มีรายได้ในระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 5 คน และ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และ 0.7 ตามลำดับ

จากตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่า พนักงานของบริษัทฯ มากกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นเพศชาย (ร้อยละ 63.8) มีอายุระหว่าง 20 -29 ปี (ร้อยละ 67.4) สถานภาพสมรสโสด (ร้อยละ

78.3) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 44.9) อายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 80.4) พนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในแผนกติดตั้ง (ร้อยละ 39.7) ตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่ (75.4) และรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 58.0)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากคำถามทั้งหมด 25 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนในแบบสอบถามได้แก่

- | | | |
|--|-----|-------------|
| 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) | คือ | ข้อ 9 - 13 |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) | คือ | ข้อ 14 - 17 |
| 3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) | คือ | ข้อ 18 - 20 |
| 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | คือ | ข้อ 21 - 26 |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) | คือ | ข้อ 27 - 33 |

โดยในส่วนของคำถามจะแบ่งระดับความคิดเห็นแบบมาตราวัดประเมินค่า (Likert scaling) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ และมีการประเมินค่าดังนี้

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

จากการศึกษา เมื่อนำข้อคำถามในแต่ละหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวัดความคิดเห็นของพนักงานในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมาให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญเรียงจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่งในแต่ละหัวข้อย่อยทุกหัวข้อ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในด้าน
พลวัตรแห่งการเรียนรู้

พลวัตรแห่งการเรียนรู้	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
1. ท่านคิดว่าองค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานทุกคน	2 1.4%	19 13.8%	41 29.7%	51 37.0%	25 18.1%	3.57	0.99	เห็นด้วย
2. ท่านคิดว่าพนักงานมีการเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง	0 0%	4 2.9%	33 23.9%	89 64.5%	12 8.7%	3.79	0.63	เห็นด้วย
3. ท่านให้ความสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0 0%	2 1.4%	7 5.1%	93 67.4%	36 26.1%	4.18	0.58	เห็นด้วย
4. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0 0%	0 0%	0 0%	134 97.1%	4 2.9%	4.03	0.17	เห็นด้วย
5. ท่านตระหนักถึงความจำเป็นที่จะรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น	0 0%	1 0.7%	7 5.1%	82 59.4%	48 34.8%	4.28	0.59	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
รวม	3 0.28%	26 3.76%	88 12.8%	449 65.1%	125 1.07%	3.97	0.61	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่าพนักงานบริษัทฯ โดยเฉลี่ยร้อยละ 65.1 เห็นด้วยในด้านของพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยของคะแนนในส่วนของพลวัตรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดคือ 3.97 คะแนน แปลความได้ว่า พนักงานมีความเห็นด้วยที่จะผลักดันให้องค์การมีการเรียนรู้ทั้งใน

ระดับองค์กร ทีมงาน และระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และแบ่งปันความรู้กันแก่ผู้อื่น รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และการเรียนรู้จะต้องมีความต่อเนื่องและตลอดเวลา

จากผลดังกล่าวเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดจะพบว่า พนักงานร้อยละ 97.1 เห็นด้วยที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.03 รองลงมาคือ พนักงานร้อยละ 67.4 ที่ให้ความสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.18 สำหรับการเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง พนักงานได้ให้ความสำคัญถึงร้อยละ 64.5 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.79 เช่นกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความ หมาย
1. ท่านคิดว่าองค์กรมีการ หมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่าง เป็นระบบ และมีการวาง โครงสร้างของระบบการ เรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน	1 0.7%	28 20.3%	31 22.5%	66 47.8%	12 8.7%	3.43	0.94	เห็นด้วย
2. ท่านคิดว่า องค์กรมีสาย บังคับบัญชาที่สั้น เพื่อให้ เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	0 0%	26 18.8%	44 31.9%	58 42.0%	10 7.2%	3.38	0.87	ไม่แน่ใจ
3. ท่านคิดว่า องค์กรมีการ ประสานงานกันบนพื้นฐาน ของเป้าหมายรวมขององค์ การและการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะแบ่งแยกออก เป็นแผนก	13 9.4%	5 3.6%	56 40.6%	44 31.9%	20 14.5%	3.38	1.08	ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การปรับเปลี่ยนองค์การ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
4. ท่านคิดว่า องค์การมีการใช้ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย	1 0.7%	15 10.9%	70 50.7%	32 23.2%	20 14.5%	3.40	0.89	ไม่แน่ใจ
รวม	15 2.7%	74 13.4%	201 36.4%	200 36.2%	62 18.0%	3.40	0.95	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานบริษัทฯ โดยเฉลี่ยร้อยละ 36.4 มีความไม่แน่ใจในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งหมดคือ 3.40 คะแนน เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบภายในพบว่า พนักงานร้อยละ 50.7 ไม่แน่ใจว่าองค์การมีการใช้ทีมข้ามสายงานในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.40 และพนักงานร้อยละ 40.6 ไม่แน่ใจว่าองค์การมีการประสานงานกันบนพื้นฐานของเป้าหมายรวมขององค์การและการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะแบ่งแยกออกเป็นแผนก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.38 แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า พนักงานร้อยละ 47.8 และร้อยละ 42.0 เห็นด้วยที่องค์การมีการหมุนเวียนข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ และมีการวางโครงสร้างของระบบการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน และองค์การมีสายบังคับบัญชาที่สั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.43 และ 3.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
1. ท่านคิดว่า องค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและให้อำนาจในการตัดสินใจเพิ่มเติมที่แกพนักงานทุกระดับชั้น	14 10.1%	28 20.3%	36 26.1%	50 36.2%	10 7.2%	3.10	1.12	ไม่แน่ใจ
2. ท่านคิดว่า อำนาจหน้าที่และการมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน	0 0%	15 10.9%	29 21.0%	86 62.3%	8 5.8%	3.6	0.76	เห็นด้วย
3. การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้าและพนักงานมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน	0 0%	14 10.1%	41 29.7%	62 44.9%	21 15.2%	3.65	0.86	เห็นด้วย
รวม	14 3.4%	57 13.8%	106 25.6%	198 47.8%	39 9.4%	3.45	0.91	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานโดยเฉลี่ยร้อยละ 47.8 เห็นด้วยในด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของคะแนนในส่วนของการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลทั้งหมดอยู่ที่ 3.45 ซึ่งแปลความหมายได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 62.3 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.6 เห็นด้วยที่ว่าอำนาจหน้าที่และการมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน และรองลงมาคือ การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้าและพนักงานมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 44.9 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.65

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้

ด้านการจัดการความรู้	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
1. ท่านคิดว่า องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	0 0%	4 2.9%	47 34.1%	62 44.9%	25 18.1%	3.78	0.77	เห็นด้วย
2. ท่านคิดว่าพนักงานมีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลด้านสารสนเทศที่จะปรับปรุงงานขององค์กร	1 0.7%	4 2.9%	70 50.7%	63 45.7%	0 0%	3.41	0.59	เห็นด้วย
3. ท่านคิดว่า องค์กรมีการสร้างโครงการสาธิตเพื่อให้เห็นวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาสินค้า และการส่งมอบบริการ	14 10.1%	3 2.2%	55 39.9%	54 39.1%	12 8.7%	3.34	1.03	ไม่แน่ใจ
4. ท่านคิดว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติด้วยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกแง่มุม	0 0%	34 24.6%	82 59.4%	21 15.2%	1 0.7%	2.92	0.65	ไม่แน่ใจ
5. ท่านคิดว่า พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการนำไปใช้	13 9.4%	14 10.1%	48 34.8%	51 37.0%	12 8.7%	3.25	1.07	ไม่แน่ใจ
6. บุคลากรมีทักษะในการรับฟังและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลสารสนเทศ และการบิดเบือนช่องทางการสื่อสาร	1 0.7%	17 12.3%	60 43.5%	48 34.8%	12 8.7%	3.38	0.84	ไม่แน่ใจ
รวม	29 3.5%	76 9.2%	362 43.7%	299 36.1%	62 7.5%	3.35	0.83	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานโดยเฉลี่ยร้อยละ 43.7 มีความไม่แน่ใจในด้านการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยของคะแนนในส่วนของจัดการความรู้ทั้งหมดคือ 3.35 เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบพบว่า พนักงานร้อยละ 59.4 มีความไม่แน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติด้วยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกแง่มุม โดยมีค่าเฉลี่ยเลข

คณิตอยู่ที่ 2.92 รองลงมาคือ พนักงานร้อยละ 50.7 มีความไม่แน่ใจว่า พนักงานมีความกระตือรือร้น ในการค้นหาข้อมูลด้านสารสนเทศที่จะปรับปรุงงานขององค์กรหรือไม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.41 แต่ในทางกลับกันพบว่า พนักงานร้อยละ 44.9 เห็นด้วยที่องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และพนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้าน ความคิดสร้างสรรค์และการนำไปใช้ โดยคิดเป็นร้อยละ 37 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.37 และ 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี

ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
1. ท่านคิดว่า องค์กรมีการพัฒนาที่ ใช้สารสนเทศกับลูกค้าเพื่อนำข้อ มูลมาใช้ในการเรียนรู้ และปรับ ปรุงสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้นไป	0 0%	0 0%	16 11.6%	26 18.8%	96 69.6%	4.58	0.69	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
2. องค์กรมีระบบสารสนเทศการ จัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0 0%	0 0%	12 8.7%	126 91.3%	0 0%	3.91	0.28	เห็นด้วย
3. การเรียนรู้ได้รับการอำนวยความสะดวก โดยระบบข้อมูลสารสนเทศ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประ สิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ	0 0%	0 0%	21 15.2%	117 84.8%	0 0%	3.85	0.36	เห็นด้วย
4. ท่านคิดว่า พนักงานมีความ พร้อมในการเข้าถึงระบบเครือข่าย ท้องถิ่น (Lan) อินเทอร์เน็ต, ออนไลน์ และ โปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการทำงาน	0 0%	0 0%	0 0%	25 18.1%	113 81.9%	4.82	0.39	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5. ท่านคิดว่า ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่ปฏิบัติช่วยสนับสนุนการปฏิบัติ งาน ช่วยให้พนักงานเรียนรู้และ ทำงานได้ดีขึ้น	0 0%	0 0%	15 10.9%	123 89.1%	0 0%	3.89	0.31	เห็นด้วย
6. บุคลากรมีสิทธิในการเข้าถึงข้อ มูลที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ	0 0%	0 0%	14 10.1%	124 89.9%	0 0%	3.90	0.30	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Mean	S.D.	ความหมาย
7. ท่านคิดว่า องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร	0	0	13	125	0	3.91	0.29	เห็นด้วย
	0%	0%	9.4%	90.6%	0%			
รวม	0	0	91	666	209	4.12	0.37	เห็นด้วย
	0%	0%	9.4%	68.9%	21.6%			

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานโดยเฉลี่ยร้อยละ 68.9 เห็นด้วยในด้านการประยุกต์เทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากค่าเฉลี่ยของคะแนนในส่วนของ การประยุกต์เทคโนโลยีทั้งหมดคือ 4.12 ซึ่งแปลความได้ว่า องค์กรได้มีจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยที่สมาชิกในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้ โดยช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบพบว่า พนักงานร้อยละ 81.9 เห็นด้วยอย่างยิ่งที่พนักงานมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบเครือข่ายท้องถิ่น (Lan) อินเทอร์เน็ต, ออนไลน์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.82 และพนักงานร้อยละ 69.6 เห็นด้วยอย่างยิ่งที่องค์กรมีการพัฒนาที่ใช้สารสนเทศกับลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเรียนรู้ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.58 สำหรับพนักงานโดยเฉลี่ยร้อยละ 89.1 เห็นด้วยที่องค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยที่พนักงานมีสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยที่การเรียนรู้ได้รับการอำนวยความสะดวกโดยระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ปฏิบัติช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านประชากรศาสตร์โดยใช้วิธีการทางสถิติ

การศึกษาจะใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท เซทเทิล ไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ในเรื่องของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ t-test สำหรับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และ ANOVA (F-test) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของข้อมูลหลายกลุ่ม โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์กับค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับเพศ

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	เพศชาย (n = 88)		เพศหญิง (n = 50)		T	P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.91	0.45	4.08	0.29	-2.43	0.02
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.53	0.67	3.17	0.79	2.76	0.01
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.58	0.73	3.25	0.72	2.63	0.01
4. ด้านการจัดการความรู้	3.35	0.68	3.34	0.62	0.08	0.94
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.13	0.14	4.10	0.11	1.12	0.26
รวม	3.73	0.39	3.66	0.34	1.11	0.27

จากตารางที่ 4.14 พบว่าเพศชายมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 3.66 ใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า เพศชายมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากผู้หญิงในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้, ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร, ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล สำหรับด้านการจัดการ

ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันจากผู้หญิง ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.15 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับอายุ

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้							
	อายุต่ำกว่า 20 ปี (n = 16)		อายุ 20-29 ปี (n = 93)		อายุ 30 – 39 ปี (n = 29)		F	P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	4.25	0.29	3.93	0.44	3.95	0.28	4.49	0.01
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.94	0.34	3.31	0.74	3.37	0.78	5.22	0.01
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.71	0.34	3.40	0.76	3.53	0.81	1.36	0.26
4. ด้านการจัดการความรู้	3.93	0.49	3.25	0.67	3.33	0.55	7.84	0.01
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.13	0.17	4.12	0.12	4.14	0.12	0.30	0.74
รวม	4.02	0.29	3.66	0.39	3.71	0.28	7.03	0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า อายุมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยที่อายุต่ำกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.02 รองลงมาคือ อายุ 30 – 39 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 และที่มีค่าน้อยที่สุด คือ อายุ 20 – 29 ปี เท่ากับ 3.66 ใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ถ้าจะพิจารณาในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็น จะพบว่า พนักงานอายุต่ำกว่า 20 ปี จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละปัจจัย คือ ปัจจัยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.25 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.94 และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.93 เนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า พนักงานในกลุ่มอายุเหล่านี้ เป็นวัยรุ่น ซึ่งมีความมุ่งมั่น และมีความพร้อม มีพลังในด้านศักยภาพที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ตารางที่ 4.16 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กร
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับสถานภาพสมรส

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	โสด (n = 108)		สมรส (n = 30)		t	P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.99	0.43	3.89	0.34	1.26	0.21
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.39	0.74	3.43	0.72	-0.29	0.77
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.43	0.73	3.54	0.79	-0.69	0.49
4. ด้านการจัดการความรู้	3.35	0.69	3.33	0.56	0.20	0.84
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.11	0.13	4.15	0.12	-1.45	0.15
รวม	3.71	0.39	3.71	0.31	-0.04	0.97

จากตารางที่ 4.16 พบว่า สถานภาพสมรสมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนา
องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับเดียวกัน คือ พนักงานที่เป็น โสด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่
3.71 ใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า
พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.17 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้												
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (n = 41)			อนุปริญญา (n = 31)			ปริญญาตรี (n = 62)			สูงกว่าปริญญาตรี (n = 4)			
	Mean	S.D.		Mean	S.D.		Mean	S.D.		Mean	S.D.	P-value	
1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้	4.11	0.34		3.74	0.58		4.00	0.27		3.8	0.54	5.98	0.00
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.73	0.40		3.07	0.85		3.36	0.75		3.06	1.00	5.68	0.00
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.71	0.38		3.07	0.83		3.51	0.79		3.25	0.96	4.89	0.00
4. ด้านการจัดการความรู้	3.71	0.51		2.85	0.70		3.38	0.53		3.04	1.13	13.06	0.00
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.13	0.13		4.12	.015		4.11	0.12		4.11	0.14	0.08	0.97
รวม	3.91	0.29		3.45	0.45		3.72	0.28		3.52	0.62	11.48	0.00

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการศึกษา มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 กลุ่มที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 และกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 ใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุก ๆ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคืออยู่ที่ 3.71 และปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 เนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ให้กับตัวเองเสมอ เนื่องจากทราบถึงระดับการศึกษาของตนเองว่า มีคุณวุฒิการศึกษาที่น้อยกว่าคนอื่น ๆ จึงทำให้เกิดมีแรงกระตุ้นมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.18 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับอายุงาน

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	น้อยกว่า 1 ปี (n = 27)		อายุงาน 1 – 5 ปี (n = 111)		t	P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.94	0.38	3.98	0.42	-0.41	0.69
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.50	0.75	3.37	0.73	0.80	0.43
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.46	0.72	3.46	0.75	-0.04	0.97
4. ด้านการจัดการความรู้	3.36	0.65	3.35	0.66	0.13	0.89
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.12	0.13	4.12	0.13	-0.20	0.98
รวม	3.72	0.39	3.71	0.37	0.21	0.84

จากตารางที่ 4.18 พบว่า อายุมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับใกล้เคียงกัน คือ พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.72 และพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.71 ใช้วิธีการสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กับแผนงานที่สังกัด

ปัจจัยในการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้																			
	บัญชี		ประชาสัมพันธ์		การตลาด		คอมพิวเตอร์		บุคคล		จัดซื้อ		ธุรการ		ติดตั้ง		อื่นๆ			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F	P-value
1. ด้านพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้	3.82	0.37	4.3	0.42	4.01	0.31	3.66	0.19	4.00	0.00	4.32	0.18	4.15	0.10	3.96	0.51	3.94	0.18	1.64	0.12
2. ด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ	3.18	0.93	4.0	0.35	3.38	0.80	2.15	0.47	3.75	0.00	4.20	0.11	3.56	0.13	3.52	0.57	3.36	0.71	6.57	0.00
3. ด้านการเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล	3.38	0.85	3.67	0.47	3.69	0.83	2.13	0.42	4.33	0.00	3.93	0.15	3.58	0.50	3.50	0.53	3.18	0.60	7.96	0.00
4. ด้านการจัดกรความรู้	3.10	0.73	4.00	0.71	3.42	0.39	2.1	0.32	3.83	0.00	3.93	0.15	3.21	0.42	3.45	0.63	3.35	0.67	8.45	0.00
5. ด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี	4.04	0.11	4.00	0.20	4.11	0.12	4.17	0.13	4.14	0.00	4.03	0.16	4.14	0.00	4.13	0.13	4.14	0.16	1.23	0.29
รวม	3.55	0.39	4.02	0.42	3.16	0.17	3.00	0.25	4.00	0.00	4.08	0.98	3.76	0.16	3.76	0.38	3.67	0.37	8.45	0.00

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ฝ่ายงานที่แตกต่างกัน มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายบัญชี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายการตลาด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.16 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.00 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายจัดซื้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายธุรการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายติดตั้ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 กลุ่มพนักงานที่ทำงานในฝ่ายอื่นๆ (เลขานุการ, ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 ใช้วิธีการสถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า พนักงานที่มีทำงานในฝ่ายที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 **วัตถุประสงค์ของการวิจัย** การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด และศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากที่สุด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 **ประชากร** คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2546 จำนวนทั้งสิ้น 210 คน โดยกำหนดขนาดของตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวด้วยวิธีการทางสถิติจนได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 138 คน

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของบริษัท บริษัท เซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด โดยแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ จำนวน 25 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความเห็นเพิ่มเติม

แบบสอบถามครั้งนี้ สร้างขึ้นจากการประมวลผลเอกสารที่เกี่ยวข้อง และตั้งคำถามตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.8094 และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 138 ชุด

1.2.3 **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (statistical package for the social science) ในการวิเคราะห์ใช้สถิติในการคำนวณ คือ

ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางสถิติ F-Test และ T-Test

1.3 ผลการวิจัย แบ่งได้เป็น 3 ส่วนดังนี้

1.3.1 ด้านข้อมูลลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พนักงานส่วนมากเป็นเพศชาย มีอยู่ถึงร้อยละ 63.8 ของพนักงานทั้งหมด ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยรุ่นตอนต้นถึงตอนปลาย โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20 – 29 ปี และพนักงานกลุ่มวัยกลางคน ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 30 – 39 ปี พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่มีประมาณ 3 ใน 4 ของพนักงานทั้งหมด รองลงมาคือ พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส และผู้จัดการ ในด้านการศึกษาประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมดจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา จบการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ลักษณะโครงสร้างองค์กรโดยรวม จะประกอบไปด้วยพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 39.7 ทำงานอยู่ในแผนกติดตั้ง รองลงมาคือ พนักงานแผนกการตลาด คิดเป็นร้อยละ 23.9 ส่วนที่เหลือร้อยละ 36.4 เป็นพนักงานที่ทำงานในฝ่ายอื่น ๆ ในด้านระยะเวลาการทำงานกับบริษัท พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 80.4 ทำงานกับบริษัทอยู่ในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี และพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทน้อยกว่า 1 ปี มีเพียงร้อยละ 19.6

1.3.2 ด้านระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานของบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 คือ การจัดการความรู้ และอันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ

1.3.3 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุที่ต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน ทำงานอยู่ในฝ่ายงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการศึกษายังพบว่า เพศที่ต่างกัน สถานภาพสมรสที่ต่างกัน และอายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานของบริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อันดับที่ 4 คือ การจัดการความรู้ และอันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ แสดงให้เห็นว่า บริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูง โดยได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่บริษัทเป็นธุรกิจเกี่ยวกับแซทเทิลไลท์ ซึ่งจะต้องมีเทคโนโลยีที่สูง มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทมีระบบจัดเก็บความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ มีการทดลองให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับการที่บริษัทมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และมีระบบเครือข่ายท้องถิ่น (LAN) ระบบอีเมลที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Lotus Notes อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต ใ้บุคลากรใช้ในการค้นหา จัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน **อันดับที่สอง** พนักงานในบริษัทมีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานมีการเรียนรู้ได้ทั้งจากความล้มเหลว และความสำเร็จในระดับสูงก่อนมาทางต่ำ ซึ่งเห็นได้จากการที่บริษัทมีการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การที่ดีในระดับหนึ่ง **อันดับที่สาม** บริษัทให้พนักงานในการรับผิดชอบ มีนโยบายในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ สร้างทีมงานที่จัดการตนเอง และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการที่ผู้จัดการให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยง **อันดับที่สี่** พนักงานในบริษัทมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอก มีวิธีการในการเร่งการเรียนรู้แบบต่าง ๆ มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติ และความรู้กันในสมาชิกกลุ่มย่อย พนักงานได้รับการอบรม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบในระดับหนึ่ง และรูปแบบการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับบริษัท เนื่องจากบริษัทมีการขายผ่านระบบการขายตรงหลายชั้น ซึ่งจะต้องมีการประชุมกลุ่มย่อยตลอดเวลา เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ **อันดับสุดท้าย** โครงสร้างองค์การสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน โดยมีการการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ มีการวางโครงสร้างของระบบการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่พนักงานบางส่วนก็ไม่แน่ใจว่า องค์การมีการประสานงานกันบนพื้นฐานของเป้าหมายรวมขององค์การและเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่ ซึ่งจะสอดคล้องกับการที่บริษัทไม่ได้

กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานไม่ทราบถึงเป้าหมายรวมขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด

2.2. ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุที่ต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน ทำงานอยู่ในฝ่ายงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น เชียรศรี วิวิธศิริ (2534) สมุน อมรวิวัฒน์ (2535) วิจิตร อาวะกุล (2537) และอารี พันธุ์มณี (2540) ที่ว่า ความแตกต่างของบุคคล (individual differences) เช่น ความแตกต่างด้านร่างกาย ความแตกต่างด้านอารมณ์ ความแตกต่างทางเพศ ความแตกต่างทางด้านอายุ ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของบุคคล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ที่พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยของพิณสวัน ปัญญา มาก (2543) ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา มีการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สิ่งที่น่าสังเกตคือ จากผลการศึกษา พบว่า เพศที่ต่างกัน สถานภาพสมรสที่ต่างกัน และอายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งจากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความแตกต่างทางเพศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้ แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของอภันตรี รอดสุทธิ (2541) กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ที่พบว่า เพศที่แตกต่างกัน สถานภาพสมรสที่ต่างกัน และอายุการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของคความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการศึกษาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสเรียนรู้และมีบทบาทสำคัญมากขึ้น จึงพบว่าผู้หญิงสามารถทำงานยืนหยัดเคียงคู่ผู้ชาย หรืออาจจะมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีด้วย (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์, 2542)

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหาร

3.1.1 จากผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กร

การแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง แต่องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับที่ 4 จากทั้งหมด 5 องค์ประกอบ บริษัทจึงควรปรับปรุงการจัดการความรู้ โดยอาจนำระบบย่อยด้านความรู้ที่ Marquardt ได้นำเสนอไว้มาปฏิบัติได้แก่

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ซึ่งจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร อันได้แก่

- (1) ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ
- (2) จ้างที่ปรึกษา
- (3) ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- (4) รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ
- (5) ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และบทความ

2) การแสวงหาแหล่งความรู้จากภายใน ได้แก่

- (1) ให้ความรู้แก่พนักงาน
- (2) เรียนรู้จากประสบการณ์
- (3) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

3) การสร้างองค์ความรู้ สามารถกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกัน

อย่างไรก็ดี

- (2) ความรู้ที่ได้จากการรวบรวม (combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นไปสิ่งที่มีอยู่แล้ว

(3) ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

(4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

- (5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving)

- (6) การทดลอง (experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและ

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

4) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

5) การรวบรวมความรู้จากภายใน

3.1.2 จากผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พบว่าองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน อันดับที่ 5 ซึ่งเป็นอันดับสุดท้าย บริษัทจึงควรปรับปรุงด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยอาจนำกล ยุทธ์ 10 ประการ เพื่อสร้างองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ Marquardt ได้นำเสนอไว้มา ปฏิบัติ ได้แก่

- 1) จัดให้มีการประชุมคั่นหาอนาคต เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร แห่งการเรียนรู้
- 2) แรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโครงการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้
- 3) สร้างบรรยากาศสององค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) การรื้อปรับระบบ นโยบาย และโครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้
- 5) ยอมรับและให้รางวัลบุคคลและทีมที่เรียนรู้
- 6) สร้างการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 7) จัดตั้งศูนย์กลางการสาธิตโครงการต่าง ๆ โดยหมุนเวียนทั้งภายในและ ภายนอกเพื่อพัฒนาและถ่ายโอนทักษะ และการฝึกฝนที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์กร
- 8) ใช้ในการวัดผล ในขอบเขตที่ใช้เงินทุนและไม่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้
- 9) สร้างสรรค์ เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการ เรียนรู้

10) สร้างการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายตลอดเวลาและทุก ๆ ที่ขององค์กร ซึ่งนอกจากกลยุทธ์ 10 ประการดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารควรที่จะมีกระบวนการติดต่อ สื่อสารที่ดี เพื่อให้พนักงานในระดับล่าง ทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่องค์กรจะดำเนินการไป ในทิศทางใด เพื่อที่พนักงานจะได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

3.1.3 จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ฝายงานที่สังกัดที่ ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงควร จะมีการจัด โปรแกรมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และฝายงานที่สังกัด

3.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

3.2.1 จากผลการศึกษา พบว่าเพศ สถานภาพสมรส และอายุงานที่ต่างกัน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และฝายงานที่สังกัด ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กร

แห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา และ ฝายงานที่สังกัดกับการเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3.2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำมาผลมาเปรียบเทียบ

3.2.3 ควรศึกษาถึงบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรศึกษาถึงเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขสุขุมวิท สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี “ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2542
- จิตรกร ตั้งเกษมสุข *การศึกษาการตลาด : การศึกษาของคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์* เล่ม 1 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา 2543
- สุพัตรา จันทร์เทียน, ร้อยตำรวจตรีหญิง “การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2543
- ดร.ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organization Change and Development Strategy)* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2545
- รศ.ดร.สุนันทา เลานันท์ “การพัฒนาองค์กร (Organization Development)” ภาควิชาบริหารธุรกิจสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 2544
- กิติวรรณ ชาติรอดิเรก “สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด” กรุงเทพมหานคร รายงานการศึกษาค้นคว้าตนเอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2545
- อภันตรี รอดสุทธิ “ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โครงการจุดสัมพันธ์ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541
- มนูญ วงศ์นารี *แนวคิด-หลักการในการพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร มงคลการพิมพ์ 2519
- จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน)
- วีรุธ มาณะศิริรานนท์ *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร 2542

วิฑูรย์ สิมะ โสคติ *คุณภาพคือการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร 2543

วิศิษฐ์ ชวงศ์ *แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14*

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2540

Warren Bennis *Organization Development Its Nature, Origins and Prospects* 1996

Warren W. Burke, and Warren H. Schmidt, *Management and Organization Development.*

Personnel Administration, 1971.

Wendell French, and Cecil Bell, Jr., Op. Cit.,

Richard Beckhard, *Organization Development : Strategies and Models*, 1969.

Michael E. McGill, *Organization Development for Operating Managers* New York : A Division
off American Management Association, 1977.

Yamane, Taro. *Statistics : An Introduction Analysis.* 3rd Edition. N.Y. Harper & Row, Publisher,
1973.

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

Marquardt, Michael J. *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum
Improvement and Global Success* New York : McGraw-Hill, 1996

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ความรู้ทั่วไป

บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด

ลักษณะธุรกิจ

บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด เป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการอันเกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารดาวเทียม รวมถึงธุรกิจด้านภาพยนตร์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารดาวเทียมและเทคโนโลยีระบบดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภคและระบบเทคโนโลยีการสื่อสารในอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงไป โดยการร่วมมือกับบริษัทชั้นนำต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเครื่องและสินค้าให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีดังนี้

- เครื่องบันทึกสัญญาณดาวเทียมในระบบดิจิทัล (DBOX)
- เครื่องกันขโมยและบอกตำแหน่งรถยนต์ (GPS)
- เครื่องเพิ่มประสิทธิภาพและลดมลพิษให้กับเครื่องยนต์ (E-Max)

บริษัทฯ ได้ทำการก่อตั้งเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2541 ด้วยทุนจดทะเบียนจำนวน 100 ล้านบาท โดยการขายสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางการขายปลีก - ส่ง และผ่านระบบขายตรงหลายชั้น ซึ่งประกอบด้วยผู้ถือหุ้นดังนี้

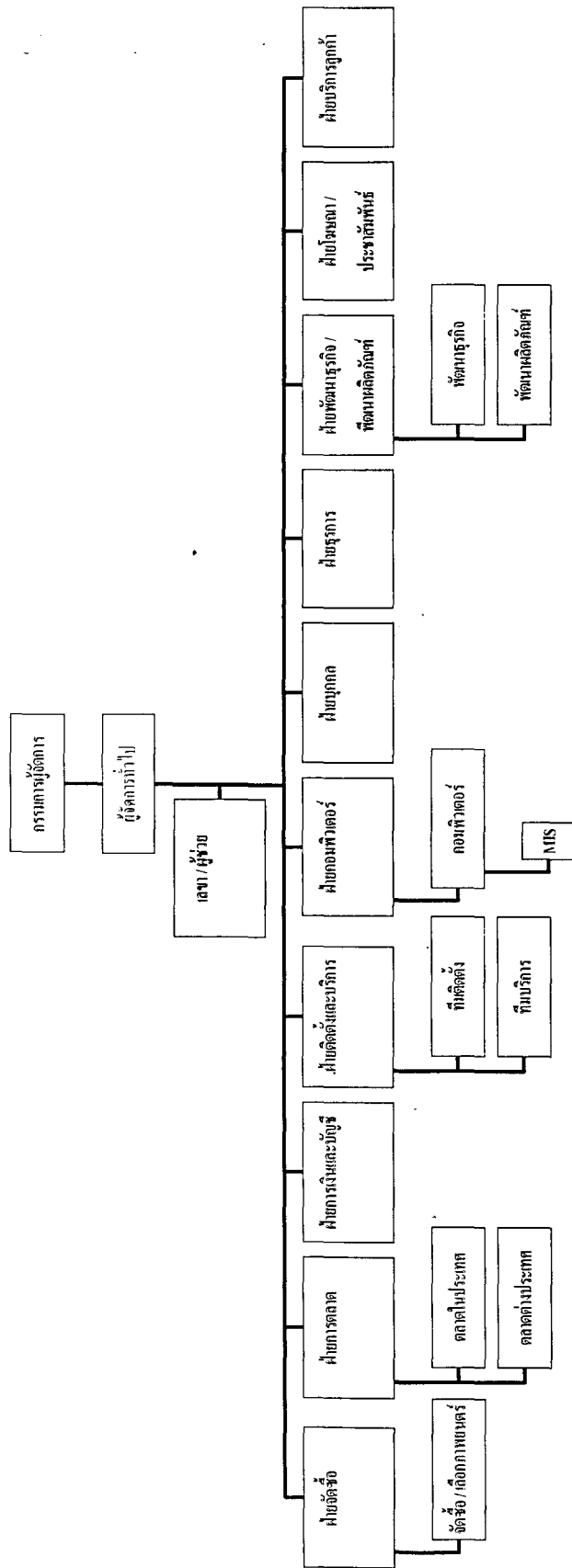
กลุ่มนักธุรกิจชาวเกาหลี	15%
กลุ่มนักธุรกิจชาวมาเลเซีย	5%
กลุ่มนักธุรกิจชาวไทย	15%
กลุ่มนักธุรกิจชาวฮ่องกง	15%
บริษัท เจ เอส แอล (ประเทศไทย) จำกัด	50%

ปัจจุบันประกอบด้วยพนักงานทั้งสิ้น 210 คน โดยมีสำนักงานใหญ่และศูนย์บริการตั้งอยู่เลขที่ 11/93 ซ.อ่อนนุช 28/1 ถนนสุขุมวิท แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

บริษัทฯ ได้ขยายการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้างรากฐานอันมั่นคง โดยบริษัทมีบริษัทในเครือต่าง ๆ ดังนี้

- Frontier Technology International Co., Ltd. (KORIA)
เป็นบริษัทชั้นนำในด้านการออกแบบเทคโนโลยีการสื่อสารดาวเทียมของโลก
ปัจจุบันมีสาขาใน 6 ประเทศ คือ เกาหลี, ออสเตรเลีย, ไทย, อเมริกา, ฟิลิปปินส์,
อินโดนีเซีย
- KCT International Co., Ltd. (KORIA)
เป็นบริษัทชั้นนำในด้านการออกแบบเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ โดยดำเนินธุรกิจ
ร่วมกับบริษัท SAMSUNG ที่ประเทศเกาหลี
- JSL Leasing (Thailand) Co., Ltd.
เป็นบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจการให้สินเชื่อกับธุรกิจ SMEs และสินเชื่อส่วนบุคคล
- Movies Anytime Co., Ltd.
เป็นบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจการให้เช่าภาพยนตร์

โครงสร้างองค์กร



ภาคผนวก ข

การตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SERV1	89.9333	35.7885	.1332	.8167
SERV2	90.3333	42.0230	-.7396	.8407
SERV3	89.4000	32.1103	.9379	.7787
SERV4	89.8667	36.1195	.3407	.8044
SERV5	89.5333	32.1195	.9177	.7791
SERV6	90.0000	37.6552	.0000	.8108
SERV7	90.5333	33.7747	.6143	.7921
SERV8	90.2000	40.5793	-.3976	.8389
SERV9	90.2667	30.6851	.8474	.7742
SERV10	90.4000	32.1103	.9379	.7787
SERV11	90.5333	33.7747	.6143	.7921
SERV12	90.0000	36.2759	.1744	.8099
SERV13	89.7333	43.9264	-.7364	.8554
SERV14	90.0000	37.6552	.0000	.8108
SERV15	90.3333	42.0230	-.7396	.8407
SERV16	90.8667	36.1195	.3407	.8044
SERV17	90.4000	32.1103	.9379	.7787
SERV18	90.7333	36.2023	.2311	.8073
SERV19	90.4000	32.1103	.9379	.7787
SERV20	90.4000	32.1103	.9379	.7787
SERV21	90.2667	39.5126	-.3643	.8271
SERV22	91.4667	23.7057	.9385	.7520
SERV23	89.6667	33.7471	.6603	.7910
SERV24	90.0667	28.4782	.9088	.7635
SERV25	90.6667	33.7471	.6603	.7910

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 25

Alpha = .8094

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ยิ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ยิ่งซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยิ่งซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร ทีมงานและระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบัน ไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กรและนอกองค์กรรวมทั้งเปิด โอกาสให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง วิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ และนำมาใช้ในองค์กร

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์กรจัดตั้งอำนาจความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือ ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย x ลงในช่อง

1. เพศ

ชาย

หญิง

สำหรับผู้วิจัย

1

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ

ต่ำกว่า 20

20 - 29 ปี

2

30 - 39 ปี

40 ปี ขึ้นไป

3

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

ม้าย,หย่า, แยกกันอยู่

4

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ม.6 หรือ ปวช.

อนุปริญญา หรือ ปวส

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5

5. อายุงาน (ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร)

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6

6. แผนกที่ท่านสังกัดอยู่

ฝ่ายการเงินและบัญชี

ฝ่ายประชาสัมพันธ์

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายคอมพิวเตอร์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายบริการลูกค้า

ฝ่ายธุรการ

ฝ่ายติดตั้ง

อื่น ๆ

7

7. ตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบ

เจ้าหน้าที่

ผู้จัดการ

เจ้าหน้าที่อาวุโส

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

ผู้ช่วยผู้จัดการ

ผู้อำนวยการ

8

8. ปัจจุบันรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของท่าน

5,000 - 10,000 บาท

10,001 - 20,000 บาท

20,001 - 30,000 บาท

30,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. กรุณาอ่านข้อความด้านซ้ายมือ และพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อนั้น ท่านมีความเห็นอยู่ระดับใด
2. จากนั้นทำเครื่องหมาย x ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางด้านขวามือเพียงช่องเดียว

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

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 9. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานทุกคน						9. <input type="checkbox"/>
10. ท่านคิดว่าพนักงานมีการเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง						10. <input type="checkbox"/>
11. ท่านให้ความสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						11. <input type="checkbox"/>
12. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						12. <input type="checkbox"/>
13. ท่านตระหนักถึงความจำเป็นที่จะรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น						13. <input type="checkbox"/>
การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization's Capability) 14. ท่านคิดว่าองค์กรมีการหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ และมีการวางโครงสร้างของระบบการเรียนรู้และปฏิบัติงาน						14. <input type="checkbox"/>
15. ท่านคิดว่า องค์กรมีสายบังคับบัญชาที่สั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด						15. <input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
16. ท่านคิดว่า องค์กรมีการประสานงาน กันบนพื้นฐานของเป้าหมายรวมขององค์ การและการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะ แบ่งแยกออกเป็นแผนก						16 <input type="checkbox"/>
17. ท่านคิดว่า องค์กรมีการใช้ทีมข้าม สายงาน (Cross Functional Team) ในการ ถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย						17 <input type="checkbox"/>
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 18. ท่านคิดว่า องค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนา และให้อำนาจในการตัดสินใจเต็มที่แก่ พนักงานทุกระดับชั้น						18 <input type="checkbox"/>
19. ท่านคิดว่า อำนาจหน้าที่และการมอบ หมายงานต่าง ๆ ให้ตามความสามารถใน การเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละ คน						19 <input type="checkbox"/>
20. การทำงานร่วมกันของระดับหัวหน้า และพนักงานมีลักษณะที่จะเรียนรู้และแก้ ปัญหาไปด้วยกัน						20 <input type="checkbox"/>
การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 21. ท่านคิดว่า องค์กรมีการพัฒนากล ยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ทั่ว ทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง						21 <input type="checkbox"/>
22. ท่านคิดว่าพนักงานมีความ กระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลด้านสาร สนเทศที่จะปรับปรุงงานขององค์กร						22 <input type="checkbox"/>
23. ท่านคิดว่า องค์กรมีการสร้างโครง การสาธิตเพื่อให้วิธีการใหม่ ๆ ในการ พัฒนาสินค้า และการส่งมอบบริการ						23 <input type="checkbox"/>
24. ท่านคิดว่า พนักงานทุกคนมีความ สามารถในการคิดและปฏิบัติด้วยแนว ทางที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกแง่มุม						24 <input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
25. ท่านคิดว่า พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการนำไปใช้						25 <input type="checkbox"/>
26. บุคลากรมีทักษะในการรับฟังและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงการบิดเบือนข้อมูลสารสนเทศ และการบิดกั้นช่องทางสื่อสาร						26 <input type="checkbox"/>
ด้านการประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application)						
27. ท่านคิดว่า องค์กรมีการพัฒนาที่ใช้สารสนเทศกับลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเรียนรู้ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น						27 <input type="checkbox"/>
28. องค์กรมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร						28 <input type="checkbox"/>
29. การเรียนรู้ได้รับการอำนวยความสะดวกโดยระบบสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล						29 <input type="checkbox"/>
30. ท่านคิดว่า พนักงานมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบเครือข่ายท้องถิ่น (Lan) อินเทอร์เน็ต, ออนไลน์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการทำงาน						30 <input type="checkbox"/>
31. ท่านคิดว่า ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ปฏิบัติช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเรียนรู้และทำงาน ได้ดีขึ้น						31 <input type="checkbox"/>
32. บุคลากรมีสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ						32 <input type="checkbox"/>
33. ท่านคิดว่า องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวมและถ่ายโอนข้อมูลในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร						33 <input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

๔ ผู้ทำการวิจัย

สำนักบรรณสารสนเทศ
ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	24 ธันวาคม 2515
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี