

## การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

นายรวิวัฒน์ รินลาด

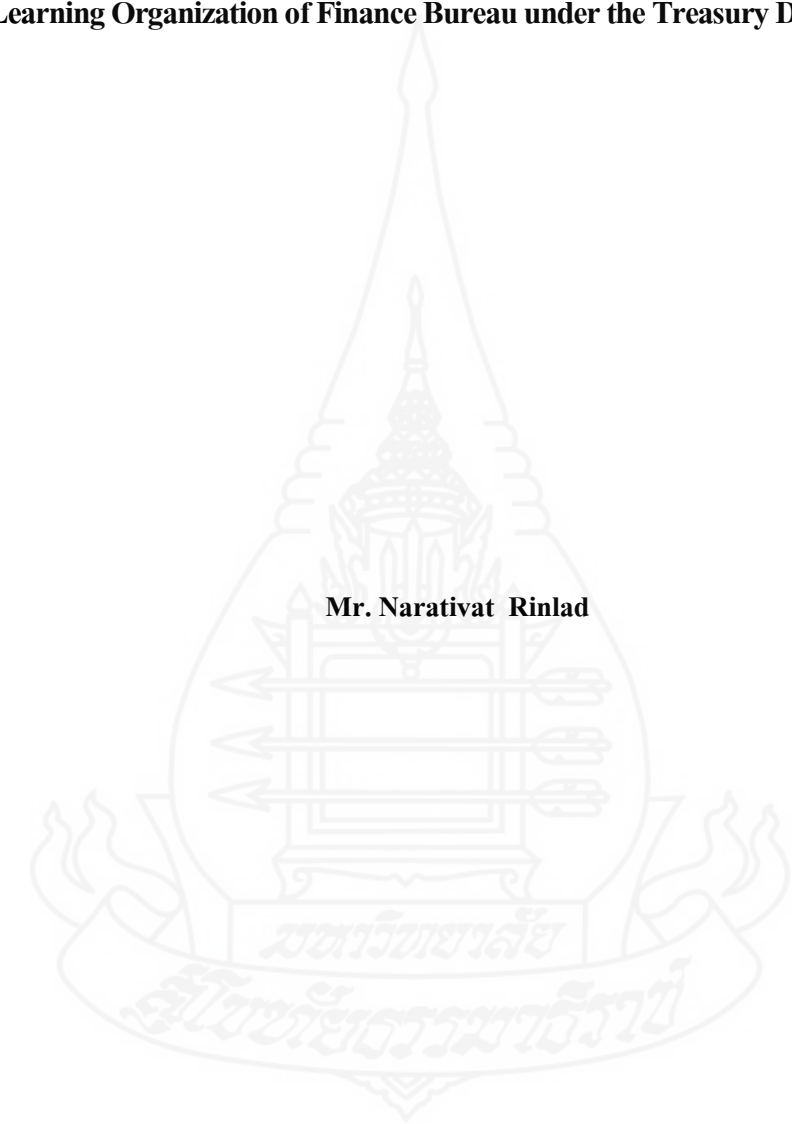


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Learning Organization of Finance Bureau under the Treasury Department**

**Mr. Narativat Rinlad**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

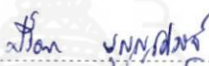
Sukhothai Thammathirat Open University


2016


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์  
ชื่อและนามสกุล                      นายนราทีวัฒน์ รินลาด  
แขนงวิชา                                บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                      รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์  
ผู้ศึกษา นายนราทีวัฒน์ รินลาด รหัสนักศึกษา 2583000654 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ (2) เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ บุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำนวน 85 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามลำดับ (2) บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงาน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน และ (3) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ควรหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ต่างจังหวัดแบบทันเวลา เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการรับ-ส่งข้อมูล และด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก คือ ควรสนับสนุนให้ทีมงาน หรือส่วนงานมีสิทธิเท่าเทียมกันในการมอบหมายงานในแต่ละครั้ง และส่งเสริมให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

**Independent Study title:** Learning Organization of Finance Bureau under the Treasury Department

**Author:** Mr. Narativat Rinlad; **ID:** 2583000654; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Sritana Boonyasait, Associate Professor;

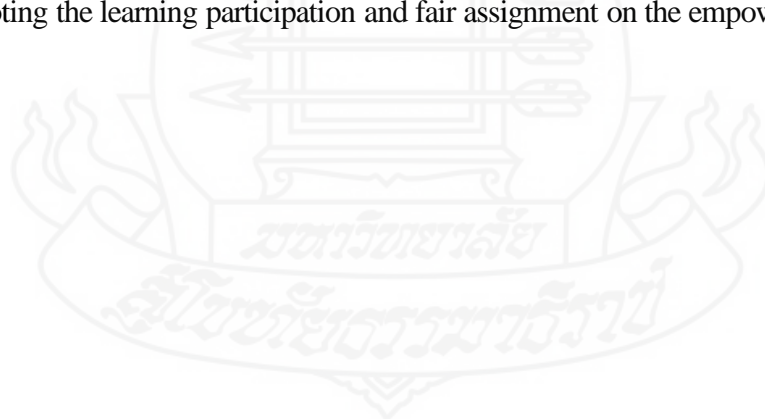
**Academic year:** 2016

### **Abstract**

The objectives of this study were: (1) to study the learning organization level of Finance Bureau under the Treasury Department; (2) to compare the perception on learning organization of Finance Bureau by personal characteristics; and (3) to suggest guidelines for improving learning organization of Finance Bureau.

This study was a survey research. The population was 85 personnel of Finance Bureau under the Treasury Department and 71 of them were randomized by stratified random sampling. A questionnaire was used to collect data. Statistical tools were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and one-way ANOVA.

The results showed that (1) the learning organization level of Finance Bureau under the Treasury Department was at the highest level. Considering by aspect, it was found that knowledge management was at the highest level and followed by the dynamics of learning, organizational change, empowerment and use of information technology, respectively; (2) personnel with different gender, age, educational level, position, section and duration of work had no different perception on learning organization of Finance Bureau; and (3) the guidelines for improving learning organization of Finance Bureau on the use of information technology aspect were using new technology continuously and using information technology for coordination with other sections in provincial, followed by promoting the learning participation and fair assignment on the empowerment aspect.



**Keywords:** Learning Organization, Finance Bureau, Department of the Treasury.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ กรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จ เรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ รุ่นพี่และเพื่อนร่วมรุ่น (MBA รุ่น 15) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปทางสถิติ และขอขอบคุณเพื่อน พี่ บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ทุกท่านที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ช่วยสอนวิชาต่างๆ สนับสนุน ช่วยเหลือในการ ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา นายดำรงค์ รินลาด และมารดา นางยุพิน รินลาด ที่ได้ให้ชีวิต และสนับสนุนเรื่องการศึกษา รวมทั้งญาติพี่น้องที่เป็นแรงผลักดัน คอยให้กำลังใจ ผู้ศึกษาตลอดมา รวมทั้งขอบคุณตัวนักศึกษาคณะที่ท้อบ้างบางครั้ง แต่ก็พยายามมาจนสำเร็จการศึกษา

นราทิวัฒน์ รินลาด

สิงหาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	6
สภาพทั่วไปของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์.....	43
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา.....	49
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	55
สรุปการศึกษา.....	55
อภิปรายผล.....	57
ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	65
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	66
ข ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	67
ค ผลการตรวจสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม.....	71
ง แบบสอบถาม.....	74
ประวัติผู้ศึกษา.....	82





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร สำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์.....	36
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	41
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม.....	43
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้.....	44
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้.....	45
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก.....	46
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	47
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	48
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม เพศ.....	49
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำแนกตามอายุ.....	50
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	51
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่.....	52
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย.....	53
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	54

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ Peter Senge.....	11
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการจัดการความรู้.....	18
ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้.....	19
ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก.....	19
ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี.....	20
ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	20
ภาพที่ 2.7 การวัดและประเมินผลองค์การแห่งการเรียนรู้.....	21
ภาพที่ 2.8 หน่วยงานในสังกัดกรมธนารักษ์.....	23
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างสำนักการคลัง กรมธนารักษ์.....	25



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ช่วงระยะเวลา 2 – 3 ปีที่ผ่านมา เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆขึ้นอย่างรวดเร็ว สาเหตุประการหนึ่งก็คือการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสาร จึงส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะส่วนราชการต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการบริหารงานราชการมาช่วยในการดำเนินงานของส่วนราชการ อาทิ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 รวมทั้งนโยบายรัฐบาลในการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 (ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12) ล้วนเป็นสิ่งกระตุ้นให้หน่วยงานราชการต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน

หน่วยงานราชการถือเป็นหน่วยงานหลักในการช่วยให้นโยบายของรัฐบาลประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะหน่วยงานราชการนอกจากจะดำเนินการตามภารกิจที่กฎหมายกำหนดแล้ว ยังต้องดำเนินการตามนโยบายที่เกี่ยวข้องด้วย และจะต้องให้บริการแก่ประชาชนที่มีบริการอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ อีกหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงสู่การเข้าประชาคมอาเซียน ซึ่งหากหน่วยงานราชการไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมอาจสร้างความเสียหายต่อนโยบายรัฐบาล รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคง และความก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย ดังนั้น แนวทางหนึ่งที่หน่วยงานราชการจะสามารถสร้างองค์การให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ การพัฒนาหน่วยงานราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงนับได้ว่า เป็นแนวทางหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และยังเป็นการพัฒนาให้องค์กรมีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ได้พัฒนาการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลในทุก ๆ ด้านมาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับเป็นภารกิจด้านหนึ่งที่สำคัญที่สำนักงานการคลังให้ความสำคัญและปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้สำนักงานการคลังอยู่รอดและก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้ทันต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามา การที่สำนักงานการคลังทราบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ และประสบผลสำเร็จเพียงใด จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และยังสามารถหาแนวทางแก้ไข ป้องกัน ได้ทันเวลาหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรค

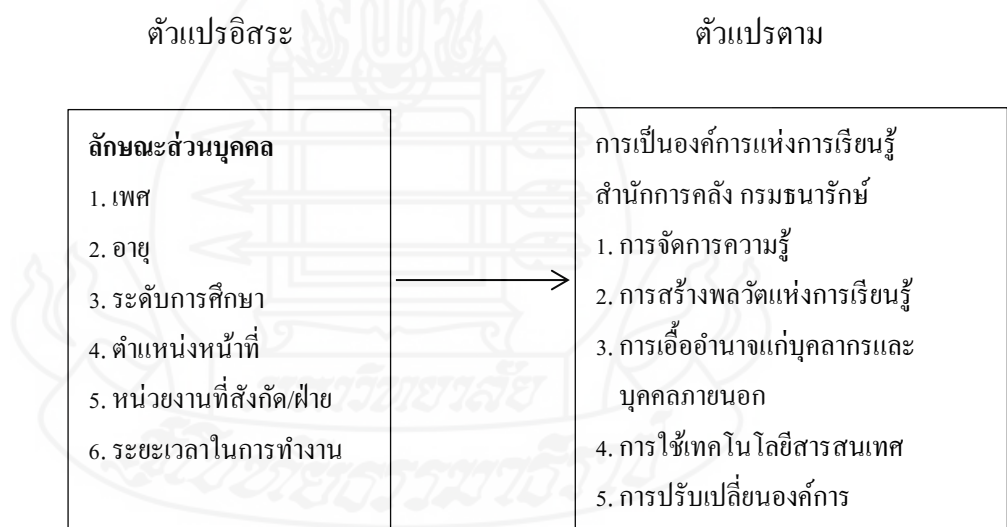
จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ว่ามีมากน้อยเพียงใด และอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

## 3. กรอบแนวคิดของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ กำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

#### 4. สมมุติฐานการศึกษา

บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาคือ บุคลากรสังกัดสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้างานลงมา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 85 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 คน

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษามุ่งศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ โดยใช้แนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการความรู้ การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนองค์กร

##### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม - กรกฎาคม 2560 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมิถุนายน 2560

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

##### 6.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่สำนักการคลัง กรมธนารักษ์

สามารถเก็บ รวบรวม ถ่ายทอดองค์ความรู้จากการฝึกปฏิบัติหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้กับสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดความคิดรูปแบบใหม่ๆ ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และนำความรู้นั้นไปพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การจัดการความรู้ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนองค์กร

6.2 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ให้เป็นประโยชน์ ได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้ การสร้างความรู้ ถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ จัดเก็บความรู้ ข้อมูลมีความถูกต้องและนำไปประยุกต์ใช้ได้

6.3 การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ทุกระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม ระดับองค์การ และสร้างทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้

6.4 การเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก หมายถึง บุคลากรของสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์การ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการเอื้ออำนาจภายในองค์การและยังร่วมรับฟังความคิดเห็นและร่วมมือ กับองค์การ ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกองค์การด้วย

6.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และคุณภาพในการเรียนรู้

6.6 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างของสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ นำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา สำนักให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างให้เป็นต้นแบบในการบริหารงาน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และตามนโยบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมธนารักษ์ ต่อไป

7.2 ผู้บริหารสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ นำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ เพื่อให้สอดคล้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ผู้ศึกษา ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สภาพทั่วไปของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสนใจในการประยุกต์แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งให้งานมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้งเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จากกล่าว ได้ว่าเป็นทั้งวิธีการ (Means) ในการจัดการสมัยใหม่เพื่อช่วยให้บุคลากร และองค์กรสามารถปรับตัวแก้ปัญหาและก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่องค์กรต่างๆ ต้องการมุ่งสู่เพื่อความอยู่รอด การเติบโต และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

##### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มมีมาประมาณ ค.ศ.1978 โดยได้มีการกล่าวถึงแนวความคิดดังกล่าวในวรรณกรรมทางด้านทฤษฎีองค์กร การพัฒนาองค์กร พฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของแต่ละคน สำหรับความหมายที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

Senge (1990, p.3,14) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งส่งเสริม สร้างและขยายรูปแบบทางความคิดใหม่ๆ เป็นที่ซึ่งผู้คนมีอิสระ



ในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่ผู้คนเรียนรู้ถึงวิธีการในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996, p.19) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง และมีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสม และในการเพิ่มระดับผลิตภาพ

Garvin's (1993อ้างในภาคภูมิ ฤกษ์เมธ,2555,น.5) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์การได้มา ซึ่งความรู้ การส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมขององค์การเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้

Hargreaves and Jarvis (1998, p.31-32) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ หรือกระทั่ง กลุ่มที่องค์การมีการประสานงานร่วมกัน องค์การจะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะพัฒนา ผู้ความเป็นเลิศ องค์การจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ ข้อมูล การบริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วย เช่นกัน

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555, น.7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตอบสนองต่อประสบการณ์ที่ผ่านมาด้วยการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การด้วยการเสริมพลังให้กับสมาชิก ในองค์การทุกคนในการคิดค้นความรู้ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (2556) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการจัดการความรู้ในการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์การ

มงคลชัย วิริยะพินิจ (2556,น.3) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่เน้นความต่อเนื่องในเรื่องของความตื่นตัวในการที่จะเรียนรู้ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ และต่อองค์การ และเป็นองค์การที่มีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่เก็บรวบรวม ถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การและนอกองค์การ ที่เกี่ยวกับงานหรือไม่เกี่ยวกับงานก็ได้ ส่งต่อความรู้นั้นไปยังบุคลากรในองค์การโดยใช้วิธีการใหม่ๆ โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการ

แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน อีกทั้งยังนำเอาความรู้นั้นไปพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## 1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อนาคตขององค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ขององค์กร ซึ่ง ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในอนาคตไม่มีทางเลือกนอกจากปรับตัวให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ความรู้จะเป็นอาวุธที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ก็เท่ากับว่าได้ติดอาวุธที่มีขีดความสามารถที่พร้อมจะลงแข่งขันและยังมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการดูดซับพลังงานจากสิ่งที่อยู่รอบตัวได้อย่างไม่มีวันหมด อีกทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยังเป็นเสมือนเกราะคุ้มครองตัวเองให้สามารถอยู่รอดได้ในอนาคตอย่างยั่งยืน ถ้าองค์กรสามารถรู้ว่าจะองค์กรของตัวเองมีขีดความสามารถอยู่ในระดับไหนก็จะสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายหรือพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างตรงจุด หรือไม่ก็สามารถหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันเวลา

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อได้พิจารณาแล้วมีด้วยกันอยู่ 4 ด้านดังต่อไปนี้ (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2555, น.11)

### 1. ด้านความสำคัญต่อองค์กร

1.1 องค์กรใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบอ้างอิงในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและได้เปรียบคู่แข่งในระยะยาว

1.2 สร้างภูมิคุ้มกันให้เกิดขึ้นกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหาวิธีที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างรวดเร็ว

1.3 เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร โดยนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทำให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน

1.4 เกิดการเกื้อหนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

1.5 เกิดการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ลดการต่อต้านจากการนำเอาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร

1.6 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากบุคคลหรือองค์กรอื่น

## 2. ด้านความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.1 ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างกลไกแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า

2.2 จากการเรียนรู้ทำให้ผู้บริหารคิดหาทางป้องกัน วางแผน แก้ไขกลยุทธ์ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง ไม่ประมาทต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.3 ทำให้ผู้บริหารพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น

2.4 ทำให้ผู้บริหารเห็นความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมากขึ้นจากการนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ จึงทำให้สามารถหาวิธีที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคคลนั้น

2.5 ช่วยทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อความอยู่รอด และความได้เปรียบของธุรกิจในแต่ละด้าน

2.6 ช่วยทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญและสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรขององค์กรแต่ละระดับ

## 3. ด้านความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 บุคลากรสามารถตรวจสอบตนเองและวางแผนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องต่อเป้าหมายของตนเองและองค์กร

3.2 บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

4. ด้านความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ ช่วยพัฒนาแนวคิด และแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการซึ่งเป็นฐานคิดที่ทำให้เกิดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่

นอกจากนี้ ภาควิชา (2555, น.11) ยังกล่าวว่า มีสาเหตุหรือแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญและเป็นเหมือนแรงกดดันให้องค์การตลอดเวลา ทำให้องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับตัว คือ

1. การปรับองค์กร การปรับโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนต่างๆที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มิใช่เพียงแค่ว่าเพื่อความอยู่รอด

2. ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น ความหลากหลายในการทำงาน และการเคลื่อนย้ายแรงงานทำให้องค์การต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนที่มีความแตกต่างทั้งด้านค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม

3. ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 2-3 ปี ซึ่งประมาณการจากวารสารทางวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมา

4. การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่มีกำลังมากที่สุดของโลก การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากโลกที่ไร้พรมแดนทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดมากขึ้น

5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น รูปแบบและธุรกิจการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้เกิดการเรียนรู้โดยเป็นเครื่องมือหนึ่งของการเรียนรู้

6. ความต้องการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากความสำคัญที่กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานการณ์รอบๆ องค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น จำเป็นที่องค์กร ผู้บริหาร บุคลากรต้องคิดหาวิธีการทางการเรียนรู้ ต้องพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ และต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

### 1.3 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายรูปแบบแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนก็มีแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยแนวคิดที่สำคัญได้แก่

Senge (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ คือการที่บุคคลสามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็นการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต และได้ให้ความสำคัญของการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องมีองค์ประกอบที่เรียกว่า วินัย 5 ประการเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

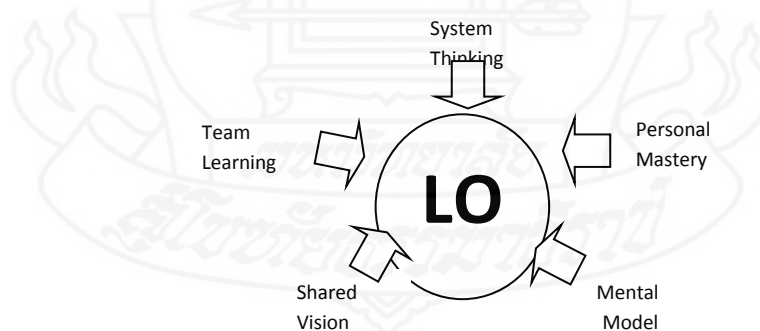
1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวมซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้นและนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆ ของตนจะส่งผลต่อองค์กรเสมอ

2. ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากบุคคลได้มีการเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน องค์กรสามารถเรียนรู้โดยพนักงานที่มีระดับความสามารถของบุคคลสูง เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะมีความรับผิดชอบในการทำงาน เรียนรู้ได้เร็ว มีความคิดริเริ่มในระดับที่สูง

3. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) รูปแบบทางความคิดในเหตุการณ์เดียวกันอาจแตกต่างกัน วิธีการคิดและการมองโลกของแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของบุคคลนั้นๆ บุคคลที่เรียนรู้จะต้องเปิดกว้าง รู้จักใช้วิธีคิดในหลาย ๆ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเข้าใจทฤษฎีที่เชื่อว่าแนวคิดนั้นจะเป็นจริงในทางปฏิบัติ หรือไม่ โดยแยกแยะความแตกต่างระหว่างหลักการกับการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะลดปัญหาการคิดที่เป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ

4. การแชร์หรือการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นทักษะในการเปิดเผยและพูดคุยเกี่ยวกับภาพในอนาคตร่วมกัน การแชร์วิสัยทัศน์ส่งผลให้เกิดความเป็น “บริษัท” ของเราหรือความเป็นเจ้าของร่วมกัน และยังเป็นก้าวแรกที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรที่ขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกันทำงานร่วมกันได้ วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมมีได้ 2 แนวทาง คือการเปรียบเทียบภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง และการเปรียบเทียบภายในองค์กร เพื่อพัฒนาให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการพัฒนา และปรับให้ดำเนินการไปในแนวเดียวกันเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกัน การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆ จากมุมมองที่หลากหลาย ทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และมีการพัฒนาตนเอง



ภาพที่ 2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge

ที่มา: Senge (1991)

Peddler et al. (1991, p. 24) เสนอแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยมีความเห็นว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) เป็นบริษัทหรือองค์กรที่มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 11 คุณลักษณะ ดังนี้

องค์ประกอบ	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
1. กลยุทธ์ (Strategy)	1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) 1.2 ใช้การก่อรูปนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)
2. การมองภายใน (Looking In)	2.1 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร (Informating) 2.2 การสร้างระบบการตรวจสอบและการควบคุมองค์กร (Formative Accounting and Control) 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) 2.4 ความยืดหยุ่นในการให้รางวัล (Reward Flexibility)
3. การมองภายนอก (Looking Out)	3.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Boundary Workers as Environmental Scanners) 3.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Intercompany Learning)
4. โอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities)	4.1 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Climate) 4.2 การพัฒนาตนเองเพื่อทุกคน (Self-Development for All)
5. โครงสร้าง (Structure)	5.1 การมีโครงสร้างที่จำเป็น (Enabling Structures)

Watkins and Marsick (1993 อ้างในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556, น 12) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรจะต้องพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยองค์กรในการพัฒนาและสร้างแนวทางใหม่ขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ได้กำหนดและอธิบายรายละเอียดปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการที่จะผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยออกแบบการเรียนรู้ให้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของงานย่อยๆ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ได้ระหว่างปฏิบัติงาน

2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue) บุคลากรต้องมีความสามารถในการฟังและทำความเข้าใจและกล้าที่จะซักถามเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการทดลอง วัตถุประสงค์และพิสูจน์ โดยการนำแนวคิดต่าง ๆ มาทดลอง

3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) องค์กรควรออกแบบงานที่เปิดโอกาสโดยการนำความคิดเห็นที่หลากหลายของกลุ่มต่าง ๆ มาใช้ และอาจมีการให้รางวัลและสร้างค่านิยมของคนในองค์กรให้ทำงานเป็นทีม

4. สร้างระบบในการจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning) องค์กรควรสร้างระบบแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้พนักงานเข้าถึงการเรียนรู้ได้โดยง่าย และสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง และระบบในการแลกเปลี่ยนความรู้ควรเป็นระบบที่ใช้งานได้ อยู่ตลอดเวลา มีการบำรุงรักษาให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป ระบบแห่งการเรียนรู้นี้ไม่จำเป็นต้อง มีเทคโนโลยีระดับสูงเสมอไป

5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision) เป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้คิดริเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองแล้วดำเนินการแลกเปลี่ยน กับกลุ่มต่างๆ ในองค์กร จนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร

6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment) องค์กรควรส่งเสริมให้ตรวจสอบ ติดตามผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่สามารถมีผลกระทบต่อองค์กร

7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ให้ผู้นำอยู่เสมอ เพื่อจะได้มีผู้นำที่มีกลยุทธ์โดดเด่น เพราะผู้นำเหล่านี้ จะนำยุทธวิธีทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

Marquardt (1996) เสนอแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่เกี่ยวข้อง กับระบบย่อย 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์กร แต่ถึงอย่างไรทักษะของแต่ละระดับต้องเริ่มจากทักษะของตัวเองเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ การที่ บุคคลจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากทักษะ คือ ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบรูปแบบ ความคิด ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ด้วยการชี้แนะตนเอง การสนทนา

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) Marquardt มองระบบย่อยนี้ ว่าเป็นการกำหนดให้คนเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้น และ ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นความคาดหวังร่วมกันของทุกคน ในองค์กร อีกทั้งยังมีโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วน ทำหน้าที่อย่างเหมาะสม

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านนี้ประกอบขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์การ

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากขึ้น เทคโนโลยีสามารถทำให้นุคลากรเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนสารสนเทศ อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

5. การเอื้ออำนาจให้แก่สมาชิกในองค์การ (People Empowerment) ผู้บริหารต้องมีหน้าที่สนับสนุนโอกาสให้บุคคลที่อยู่รอบ ๆ ทั้งฝ่ายที่อยู่ในองค์การ เช่น ผู้บริหาร หรือพนักงาน หรือบุคคลภายนอกองค์การเช่น ลูกค้า ผู้ขาย ชุมชน ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกันแต่ละองค์ประกอบย่อยของ Marquardt มีความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพของการเรียนรู้ องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นพลวัตและมีความสัมพันธ์กันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แนวคิดของ Marquardt มีแนวคิดที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าของ Senge จึงได้รับการยอมรับจากกลุ่มนักวิชาการ และยังนำไปใช้เป็นกรอบแนวความคิดต่างๆ เป็นจำนวนมาก ถูกนำไปพัฒนาอย่างแพร่หลาย จนนำไปสู่องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้เทียบเคียงในการพัฒนาตัวแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดย Marquardt ได้นำเสนอทั้งองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ครอบคลุมระบบย่อยต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ แนวปฏิบัติในการนำหลักต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์การ และแนวทางในการประเมินสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Garvin (1998,p.47-79) เสนอแนวความคิดโต้แย้งแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ว่ามีความเป็นนามธรรมสูง การ์วิน ได้พยายามเชื่อมโยงการเรียนรู้และการปรับปรุงงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผ่านการปฏิบัติงานประจำวันในแต่ละวัน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาแทนการคาดเดาหรือแทนการใช้สัญชาตญาณ
2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์มาทำการทดสอบความรู้ใหม่ๆ อาจทำในลักษณะของการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต โดยต้องมีการวางแผน และทำอย่างเป็นระบบ มีการจดบันทึกที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ยอมรับและเห็นคุณค่าของข้อผิดพลาดในอดีต
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี เรียนรู้หรือเทียบกับองค์การอื่นที่เรียนรู้และทำได้ดีกว่าเรา หรือการเรียนรู้จากลูกค้า อาจเกิดจากการพูดคุยสนทนากับลูกค้า



5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร การถ่ายทอดความรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การเขียน การพูด การรายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย

Dibella and Nevis (1998,p.61 -79) เสนอแนวความคิดเพิ่มเติมจากเซงเก้ (Senge) ที่จะช่วยกระตุ้นให้องค์กรเกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นได้แก่

1. การสำรวจ คือเป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการค้นคว้าที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การให้ความสำคัญของการวัด ข้อมูลที่ได้จากการวัดจะช่วยให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา พิสูจน์ และตัดสินใจ

3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินงาน อาจจะใช้การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติเป็นเลิศ หรือไม่ก็เทียบเคียงกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้

4. การสร้างความสงสัยในองค์กร อาจจะทำให้บรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผลตั้งปัญหาคำถามต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร จากนั้นทำการพิสูจน์และศึกษา แก้ไขความคิดหรือปัญหาเหล่านั้น

5. การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัว และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เชื่อใจซึ่งกันและกัน เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน พัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ทำงานได้หลากหลายวิธีก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย

8. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย เกิดจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ จากความแตกต่างกันของสถานะของแต่ละมุมมอง

9. การมีผู้นำที่เอาใจใส่ เพราะการมีผู้นำที่ใส่ใจจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการช่วยสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรและเชิงจิตวิทยาอีกด้วย

10. มีมุมมองที่เป็นระบบ การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่างๆอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหลากหลายวิธี

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายแนวคิดและค่อนข้างสอดคล้องกัน โดยแนวคิดที่น่าสนใจคือแนวคิดของ Marquardt ที่ประกอบด้วย 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรและบุคคลภายนอก และด้านการ

ปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งทุกด้านล้วนมีความเชื่อมโยงกันและแต่ละด้านยังช่วยควบคุมระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การด้วย

#### 1.4 การวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การที่จะทราบว่าองค์การมีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือไม่ อย่างไร หรือมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่จุดไหน จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการไม่มากนักที่ได้วัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Watkins and Marsick (1992, p. 278) ได้กล่าวถึงระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร รวมทั้งเสนอตัวชี้วัด ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังนี้

##### 1.4.1 ระดับบุคคล

- 1) ทุกคนอภิปรายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
- 2) ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต
- 3) ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
- 4) ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 5) ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
- 6) ทุกคนเห็นปัญหาในการทำงานคือโอกาสในการเรียนรู้
- 7) ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
- 8) ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา
- 9) ทุกคนฟังก่อนพูด
- 10) ทุกคนให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม”
- 11) ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
- 12) ทุกคนเคารพกันและกัน

##### 1.4.2 ระดับกลุ่ม

- 1) ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่นระดับกลุ่ม
- 2) ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
- 3) ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
- 4) ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี
- 5) ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
- 6) ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
- 7) ทีมมีความมั่นใจว่าองค์การจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

### 1.4.3 ระดับองค์การ

คาดหวัง

- 1) มีการสื่อสารสองทาง
- 2) คนในองค์การสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
- 3) องค์การเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ไม่มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริง และที่

ที่สมดุล

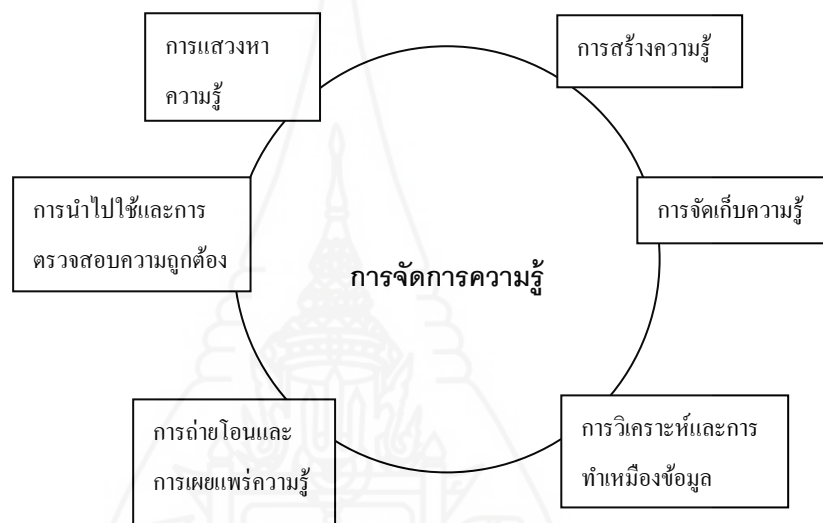
- 5) องค์การสร้างบทเรียนง่ายๆสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
- 6) องค์การวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้
- 7) องค์การยกย่องยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
- 8) องค์การให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน
- 9) องค์การเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 10) องค์การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร
- 11) องค์การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
- 12) องค์การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน
- 13) องค์การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงาน
- 14) องค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
- 15) องค์การส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
- 16) องค์การคำนึงถึงสิ่งที่จะมีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 17) องค์การมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
- 18) องค์การสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาขององค์กรอื่นๆ
- 19) องค์การสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้ และการฝึกอบรม
- 20) องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน

ในเรื่องการแข่งขัน แนวโน้มและทิศทางขององค์การ

- 21) องค์การมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์กร
- 22) องค์การสร้างภาวะผู้นำ
- 23) องค์การมองหาโอกาสที่จะเรียน
- 24) องค์การมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร

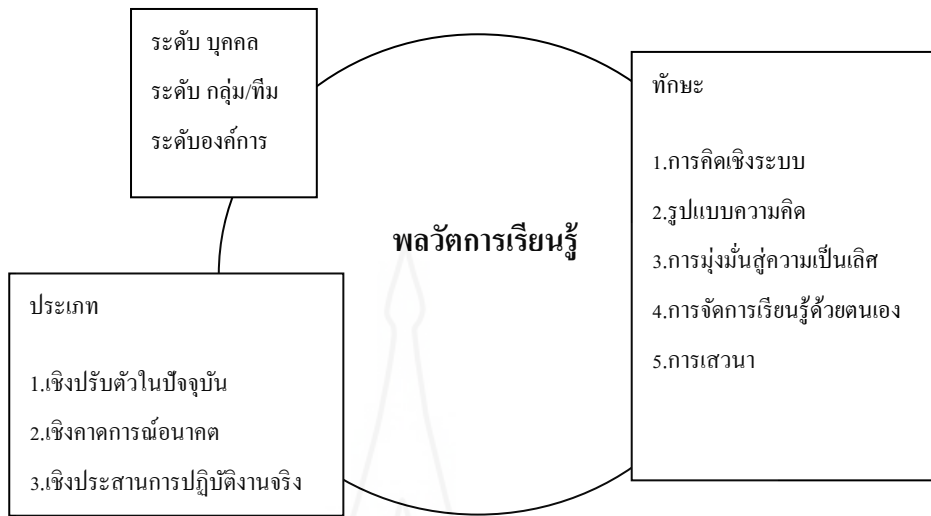
Marquardt (1996, p.138) ได้เสนอแบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากระดับการปฏิบัติในองค์การเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติน้อยที่สุด นำมาปฏิบัติน้อย นำมาปฏิบัติมาก นำมาปฏิบัติมากที่สุด โดยเสนอการประเมินเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ส่วนที่เป็นระบบย่อยด้านความรู้ที่ครอบคลุมจากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์แสดง ได้ดังภาพที่ 2.2



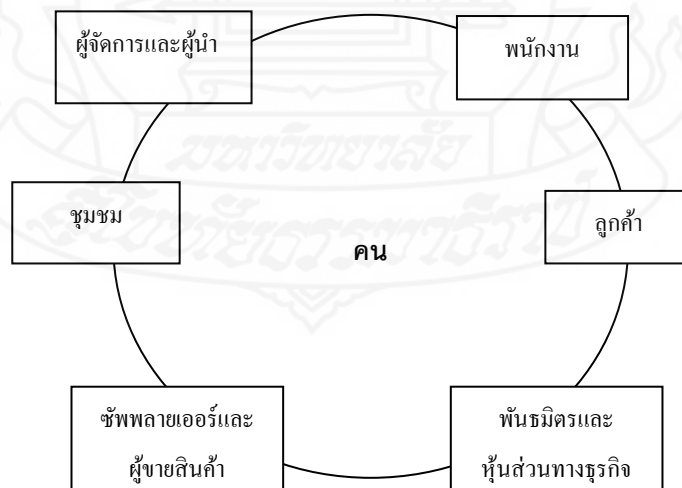
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการจัดการความรู้

2. พลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์การ การเรียนรู้ในองค์การเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นและพัฒนารวมถึงทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับให้มากที่สุด ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้

3. การเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและชุมชนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่าคนมีความสำคัญที่สามารถที่จะเรียนรู้ได้ระบบย่อยด้านคนนั้นจะเป็นเรื่องของ 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังภาพที่ 2.4



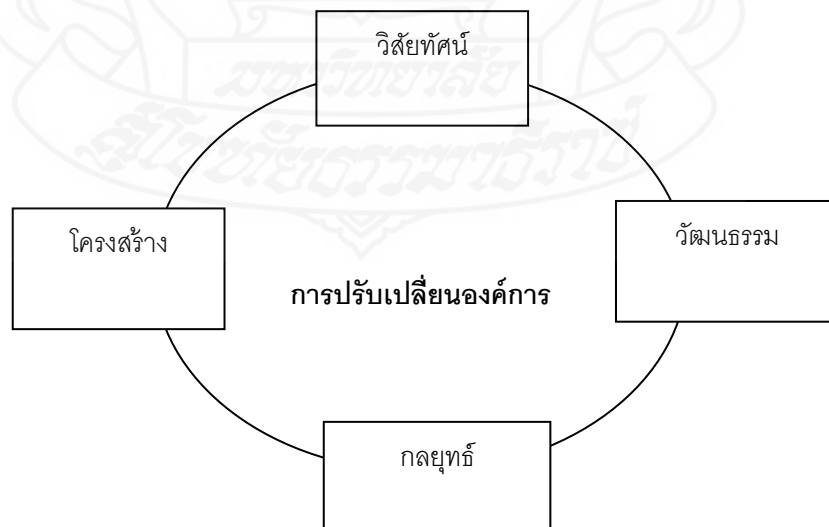
ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือ ดังกล่าว จะได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ และ โครงสร้างต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอน งาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และ กระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น



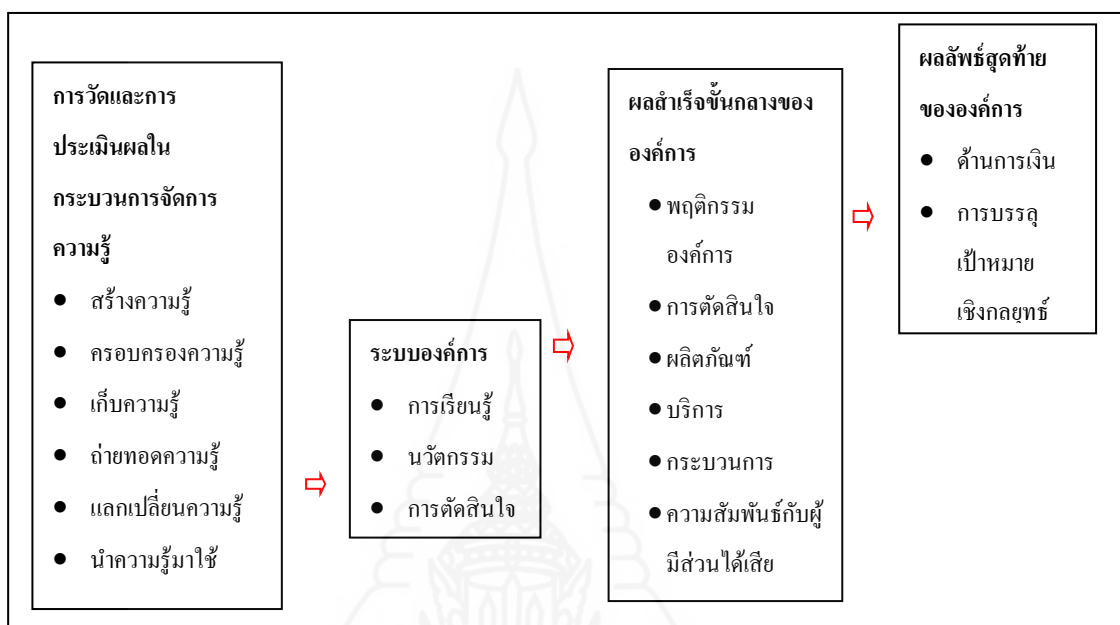
ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

5. การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์การเอง ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม องค์การจึงจะเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้องค์การจะมุ่งไปยังองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม และ โครงสร้างขององค์การ



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

King (2009 อ้างในเลิศชัย สุธรรมานนท์, 2555, น.15-33) ได้เสนอแนวทางในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ และการวัดผลการบริหารองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการติดตามประเมินผลด้วยภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 การวัดและประเมินผลองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่สามารถวัดผลและติดตามผลได้ 4 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติองค์การควรมีการวัดและประเมินผลครบทั้ง 4 ขั้น เพื่อสามารถสืบหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในแต่ละระดับสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัย 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อนำมากำหนดระบบย่อยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดในการศึกษา ต่อไป

## 2. สภาพทั่วไปของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

### 2.1 ความเป็นมาของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

กรมธนารักษ์ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 ตรงกับรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยรวมกรมที่มีหน้าที่สำคัญ ๆ ไว้ถึง 4 กรม คือ กรมกษาปณ์สิทธิการ กรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา กรมรักษาที่หลวงและ กัลปนา ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2476 ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่า กรมพระคลัง และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมคลัง เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2476 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวาง ระเบียบราชการ สำนักงานและกรมในกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2495 จากนั้นได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 จึงได้เปลี่ยนชื่อจากกรมคลัง เป็น "กรมธนารักษ์" เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 トラวจจนถึงปัจจุบัน

ในปัจจุบันกรมธนารักษ์มีภารกิจหน้าที่หลัก 4 ด้านที่สำคัญ ประกอบด้วยด้านที่ราชพัสดุ ด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตรา ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน และด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน และหน้าทำงานด้านสนับสนุน 1 ด้าน ที่ช่วยสนับสนุนให้ภารกิจหลัก แต่ละด้านดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมธนารักษ์มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจดังนี้

#### วิสัยทัศน์

บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มั่นคงและยั่งยืน

#### พันธกิจ

1. บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม
2. ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล
3. บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ
4. ดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดินให้อยู่ในสภาพที่ดีตามหลักการอนุรักษ์พร้อมที่จะนำเสนอเผยแพร่

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว กรมธนารักษ์ได้จัดโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน/กลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ 2.8



## หน่วยงานในสังกัด กรมธนารักษ์

### ด้านบริหาร

- สำนักงานเลขานุการกรม
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- กลุ่มงานตรวจราชการ
- กลุ่มตรวจสอบภายใน
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- สำนักกฎหมาย
- สำนักการคลัง
- กองแผนงาน
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

### ด้านที่ราชพัสดุ

- กองบริหารที่ราชพัสดุภูมิภาค
- กองเทคโนโลยีการสำรวจและฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ
- กองบริหารจัดการกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุ
- สำนักพัฒนาธุรกิจและศักยภาพที่ราชพัสดุ
- สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารราชพัสดุ
- สำนักบริหารที่ราชพัสดุกรุงเทพมหานคร
- สำนักงานธนารักษ์พื้นที่

### ด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน

- สำนักประเมินราคาทรัพย์สิน

### ด้านบริหารเงินตราและทรัพย์สินอันมีค่าของแผ่นดิน

- สำนักกษาปณ์
- สำนักทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน
- ศาลาธนารักษ์ 1
- ศาลาธนารักษ์ 2
- สำนักบริหารเงินตรา

ภาพที่ 2.8 หน่วยงานในสังกัดกรมธนารักษ์

สำนักการคลังเป็นหน่วยงานด้านบริหารซึ่งถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อช่วยสนับสนุนงานด้านบริหารของกรมธนารักษ์ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณของกรม ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย และหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะของกรมธนารักษ์ มีพันธกิจดังต่อไปนี้

1. บริหารจัดการเงินงบประมาณ เงินทุนหมุนเวียน และเงินนอกงบประมาณ ประเภทต่าง ๆ ของกรมธนารักษ์ เร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกรม กระทรวงและประเทศ ตลอดจนเก็บสถิติพร้อมปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการ

2. จัดซื้อจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในราคาที่เหมาะสม ทันต่อการใช้งาน บริหารและควบคุมเบิกจ่ายวัสดุคงคลังอย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการ

3. เเคราะห์ ตรวจสอบเอกสาร และดำเนินการขอเบิกเงินจากคลังทุกประเภท โดยผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวดเร็ว ทันเวลา โปร่งใส ตรวจสอบได้

4. ดำเนินการเบิก-จ่ายเงินตามหลักฐานการขอเบิกเงินจากคลัง รับ – ส่งเงินงบประมาณ เงินตรงราชการ เงินทุนหมุนเวียน และเงินนอกงบประมาณประเภทต่าง ๆ รวมทั้งเงินสวัสดิการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ทันเวลา ตรวจสอบได้

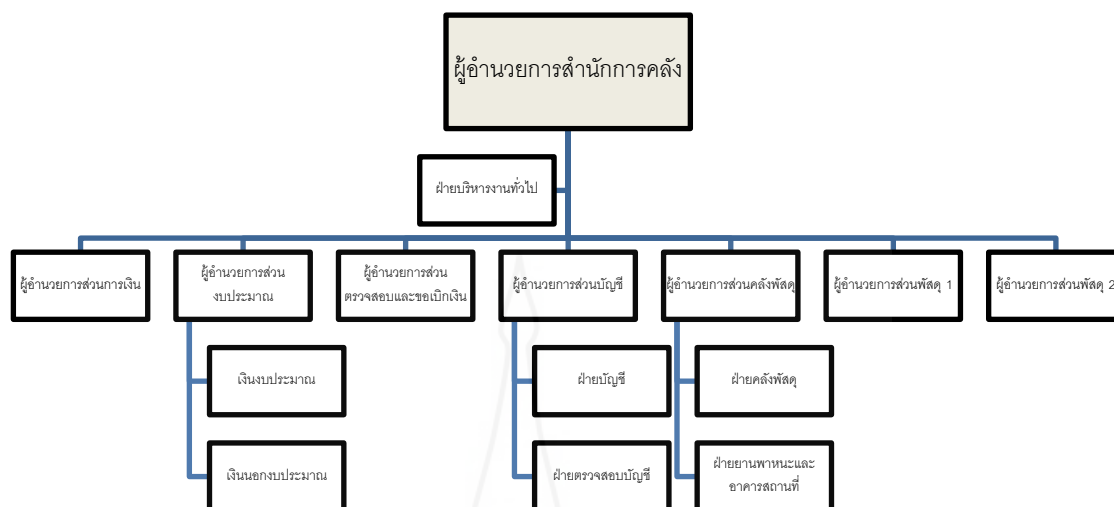
5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี ผลิตรายการการเงินที่มีคุณภาพ นำไปสู่การบริหารจัดการทางการเงินของกรมธนารักษ์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ดูแล รักษา ซ่อมแซมอาคารสถานที่ราชการ และยานพาหนะให้อยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบ สวยงาม สามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัย

7. สนับสนุน บริหารจัดการเกี่ยวกับงานด้านงบประมาณ งบประมาณ สำคัญ การบัญชี การเงินการคลัง การพัสดุ งานทั่วไปด้านอื่นๆ ตลอดจนงานด้านสวัสดิการต่างๆ ภายในกรมธนารักษ์ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจของสำนักงานคลัง

## 2.2 การบริหารงานของสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์

สำนักงานคลังจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งเป็น 7 ส่วนงาน 1 ฝ่ายสนับสนุน ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

แต่ละส่วนงานของสำนักการคลังมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. ส่วนการเงิน ดำเนินการบริหารและควบคุมการรับ – จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำส่งเงินทุกประเภท รวมทั้งเงินทศรองราชการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด อีกทั้งตรวจสอบและวิเคราะห์การรับและนำส่งเงินตลอดจนดำเนินการนำส่งธนาคารและดำเนินการบันทึกรายการรับและนำส่งผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) เพื่อให้การรับและนำส่งเงินเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาและนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551 และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย
2. ส่วนตรวจสอบและขอเบิกเงิน ดำเนินการตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงินทุกประเภทให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนด และเสร็จทันภายในกำหนดระยะเวลาตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551 เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการขอเบิกเงินและดำเนินการตรวจสอบและจัดทำรายละเอียดเพื่อการเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนต่างๆ ตลอดจนหักหนี้บุคคลที่ 3 ให้กับหน่วยงานต่างๆ
3. ส่วนงบประมาณ จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีและแผนรายจ่ายเงินนอกงบประมาณตลอดจนบริหารงบประมาณ ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ติดตาม ประเมินผล การใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ
4. ส่วนบัญชี ดำเนินการจัดทำและออกแบบรายงานในการวิเคราะห์ข้อมูลรายงานบัญชี เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจบริหารด้านการเงินการคลังและดำเนินการ

ให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานในระบบ GFMS ให้แก่ สำนักงาน  
ชนารักษ์พื้นที่

5. ส่วนคลังพัสดุ พิจารณาการขอเบิก – จ่ายและนำส่งพัสดุครุภัณฑ์ไปยังหน่วยงาน  
ในสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นไปอย่างประหยัดและเหมาะสมตามกิจกรรม  
ของหน่วยงานนั้นๆ และดูแลรักษาความสะอาดวางระบบและกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัย  
อาคารสถานที่ของกรมชนารักษ์

6. ส่วนพัสดุ 1 ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างพัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นไปตามแบบแผน และ  
ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูล โดยการสืบค้นแหล่งผลิตหรือผู้ประกอบการ รวมทั้งประวัติผลงาน  
คุณสมบัติ รวมทั้งคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดหาของหน่วยงานให้เกิดการ  
แข่งขันอย่างเป็นธรรม และได้รับวัสดุครุภัณฑ์ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมพร้อมทั้งจัดทำสัญญา  
กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในสัญญา

7. ส่วนพัสดุ 2 ดำเนินการเช่นเดียวกับส่วนพัสดุ 1 โดย จะประสานงาน ดูแล  
ให้คำปรึกษาแก่ ชนารักษ์พื้นที่ในส่วนภูมิภาคด้วย

8. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการงานบุคลากร  
ของสำนักงานคลังและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือได้รับมอบหมาย

### 2.3 นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคลัง

เนื่องจาก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผล  
ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และ  
เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ  
ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้  
ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหาร  
ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ อีกทั้งยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามร่างกรอบ  
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ข้อที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง  
ให้มีความรู้ความสามารถ และข้อที่ 6 ให้เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล  
และเป็นมืออาชีพ จากพระราชกฤษฎีกาและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ข้อที่ 3 และข้อที่ 6  
ตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำนักงานคลังจึงได้มีนโยบายพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้และมีความสุข (Learning Organization and Happy Workplace) เพื่อจะได้เสริมสร้าง

ให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการบริหารงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำนักงานคลัง โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสุขภายใต้แนวทางการดำเนินการ 8 ประการ ได้แก่

1. มีสุขภาพดี (Happy Body)
2. มีน้ำใจงาม (Happy Heart)
3. รู้จักผ่อนคลาย (Happy Relax)
4. ใฝ่หาความรู้ (Happy Brain)
5. มีคุณธรรม (Happy Soul)
6. มีความพอเพียง (Happy Money)
7. ครอบครัวอยู่ดี (Happy Family)
8. สังคมอยู่ดี (Happy Society)

รวมทั้งเพื่อเป็นการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิผล และเกิดการดำเนินงานที่ดีต่อไป

**ระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากร สำนักงานคลัง กรมธนารักษ์** เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการเรียนรู้ของกรมธนารักษ์ สำนักงานคลังจึงได้จัดระบบการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคลังตามระดับต่างๆ เพื่อให้ทุกคนได้มีประสบการณ์และศักยภาพในการทำงาน ดังนี้

1. ระดับองค์กร มีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน
2. ระดับกลุ่ม/ทีม ดึงศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาคนแบบข้ามสายงาน คือแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานระหว่างกัน และเกิดการเรียนรู้วิธีทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ สร้างบรรยากาศในที่ทำงาน สร้างสัมพันธภาพในงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ระดับบุคคล บุคลากรเข้าใจบทบาท หน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ มีระบบสารสนเทศการให้บริการ ช่วยในการเรียนรู้เบื้องต้น บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานคลังมีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข อีกทั้งมีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นประจำตามความประสงค์ของบุคลากร ตามความจำเป็นของหน่วยงานและภายใต้งบประมาณที่ได้รับ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ นิตยา ไชยกุล (2552) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์กรลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านความมีสติแตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและความมีสติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และขอแนะนำบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ควรสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในด้านความมีสติ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์กร

ลาวัญญ์ นัตรุ่งชีวัน (2552) ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง โดยสำรวจพนักงานการประปานครหลวงที่ปฏิบัติในอาคารสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ขนาดตัวอย่าง 247 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนี้ ด้านการมีแบบแผน ความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานจริงต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านการศึกษา และด้านหน่วยงานที่สังกัดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เกศสุดา ใจคำ (2554) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ผลการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัย ฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง องค์กรยึดติดวัฒนธรรม

แบบเดิมและกลัวการเปลี่ยนแปลงทำให้ยากต่อการปรับเข้ากับสิ่งใหม่ๆทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

กุศล ทองวัน (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม สำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัยประกอบด้วย (1) โครงสร้างที่เหมาะสม (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (3) การเพิ่มอำนาจและรับผิดชอบในงาน (4) การสร้าง และถ่ายโอนความรู้ (5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (6) บรรยากาศที่สนับสนุน (7) การทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

อัมพร ปัญญา (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ผลการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบและเพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านนโยบายและทิศทางองค์กร ด้านผู้นำในองค์กร ด้านลักษณะองค์กร ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการเรียนรู้ในองค์กร และด้านระบบการดำเนินการในองค์กรของวิทยาลัยราชพฤกษ์ และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ทั้ง 6 ด้านดังกล่าว ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือด้านการมีแบบแผนทางความคิดและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตามลำดับ (2) ลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเรียนรู้ในองค์กร รองลงมา คือระบบการดำเนินการในองค์กร ส่วนด้าน

นโยบายและทิศทางองค์กรและด้านลักษณะองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์กรตามลำดับ (3) ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กรอยู่ ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กรอยู่ ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านนโยบายและทิศทางองค์กร และด้านการ เรียนรู้ในองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกันตามลำดับ ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงกับปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ส่วนลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิด อย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กรอยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่มีตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถอธิบายความ แปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถอธิบายความ แปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ในด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมได้ดีที่สุดถึงร้อยละ 81.6 ( $R^2 = 0.816$ ) ได้แก่ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรปัจจัยด้านการ เรียนรู้ในองค์กร ปัจจัยด้านระบบดำเนินการในองค์กรและปัจจัยด้านนโยบายและทิศทางองค์กร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัย ราชพฤกษ์อันดับรองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันร้อยละ 67.6 ( $R^2 = 0.676$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบร้อยละ 66.2 ( $R^2 = 0.662$ ) ด้านการมีแบบแผนทางความคิดร้อยละ 60.1( $R^2 = 0.601$ ) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผล ต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะ การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัย ราชพฤกษ์ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคลได้ต่ำสุดร้อยละ 42.2 ( $R^2 = 0.422$ ) คือปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กร

ปิยะรัช หมั่นแสน (2558) ได้ทำการศึกษาการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ยโสธรตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการคือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหาร



ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการมีผลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรสายวิชาการคือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 360 คนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยโสธร เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์สถิติอ้างอิงได้แก่การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การนำเข้าสู่สมการของตัวแปรด้วยวิธีการ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า (1) การรับรู้ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าโรงเรียนมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมปัจจัยด้านต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง (2) การรับรู้ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การรับรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ในปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง (3) ปัจจัยด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากไปหาน้อยคือปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ (0.773) ปัจจัยด้านการบริหาร (0.771) ปัจจัยด้านบุคคล (0.713) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (0.656) ตามลำดับ (4) ปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ ( $X_1$ ) กับปัจจัยด้านการบริหาร ( $X_2$ ) และปัจจัยด้านบุคคล ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ  $R = 0.842$ ,  $R^2 = 0.709$ ,  $Adj R^2 = 0.706$  แสดงว่าปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ ปัจจัยด้านการบริหารและปัจจัยด้านบุคคลร่วมกันทำนายการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 70.60 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $Y = 0.305 + 0.309(X_1) + 0.326(X_2) + 0.230(X_3)$  และคะแนนมาตรฐาน  $Y_z = 0.375(X_1) + 0.313(X_2) + 0.250(X_3)$

ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์ (2558) ได้ทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัทเมืองไทยประกันภัยจำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันภัยจำกัด (มหาชน) จำกัด โดยจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับและคำถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่า One-Way ANOVA และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ LSD ผลการวิจัยพบว่าบริษัทเมืองไทย ประกันภัยจำกัด (มหาชน) มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้ บริษัทเมืองไทยประกันภัยจำกัด (มหาชน) มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 4 ด้านตามลำดับได้แก่ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ด้านการปฏิรูปองค์กรและด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ส่วนด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบตามสมมุติฐานพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน ในขณะที่ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศแตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน ตรงกันข้ามพบว่าด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน

สุนิสา อ่อนสี (2558) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ช. การช่าง (ลาว) จำกัด การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 287 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม โดยมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างทางนัยสำคัญทางสถิติผลการศึกษา พบว่า (1) บุคลากรของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ด้านแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) บุคลากรของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด ที่มี เพศ สถานภาพการสมรส และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคคลที่มี อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุการทำงานในบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด ได้แก่ ควรจัดให้มีการจัดอบรมบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ในการออกเสียงแสดงความคิดเห็น

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Egmir and Yoruk (2013) ศึกษาเรื่องระดับประสิทธิผลของการฝึกสอน โรงเรียน กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดระดับประสิทธิผลของทักษะ การฝึกสอนของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ ประกอบด้วยครูที่ทำงานในโรงเรียนตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกในการศึกษา ผลการวิจัยพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างทักษะการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนกับ โรงเรียนที่กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Kitapci and Celi (2013) ได้ศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ขององค์กรมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ ระหว่าง ความชำนาญในการทำงานและประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมโลหะ ในประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญ ในการทำงาน และ ประสิทธิภาพการผลิตมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก การนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้องค์กรทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นสิ่งต่างๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ควรที่จะให้มีการเรียนรู้ ทั้งองค์กร

Mustafa and Ibrahim Halil (2013) ศึกษาเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในระดับประถมศึกษาในแง่ของครูและผลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความผูกพัน ต่อองค์กรดังกล่าว ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge โดยใช้แบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ในโรงเรียนจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 429 คน ผลการวิจัย พบว่า ความมุ่งมั่นขององค์กรมีความสำคัญอย่างมากกับระดับการรับรู้ขององค์กรการเรียนรู้ มีอยู่ ด้วยกัน 3 มิติ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ส่วนบุคคล

Rahimian, Kazemi, and Abbaspour, (2017) ศึกษาเรื่องการออกแบบและการประเมิน การฝึกอบรมตามโครงสร้างแบบจำลองการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ รายใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมของบุคลากรในอุตสาหกรรม ปูนซีเมนต์ที่มีกำลังการผลิต 10,000 ตันขึ้นไป เพื่อเสนอรูปแบบการฝึกอบรมที่สอดคล้องตามองค์กร แห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge และ Michael J. Marquardt โดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 326 คน ผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้ ของบริษัท ปูนซีเมนต์อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้ง

การเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และความสามารถในการฝึกตนเอง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร วิธีการจัดการ ความเป็นผู้นำ การเตรียมทรัพยากรบุคคล การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ข้อบังคับและกฎระเบียบ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า โยบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของทุกระดับในองค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งแนวคิดของ Marquardt สะท้อนความคล้ายคลึงกับสาระสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญนำเสนอ อาทิ วินัย 5 ประการของ Peter Senge (1990) แนวคิดของบริษัทที่เรียนรู้ของ Peddler et al. (1991) และแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กรของ David Garvin (1993) ผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้แก่ การจัดการความรู้ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรและบุคลากรภายนอก การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่ให้ความสำคัญกับระบบ และกลไกต่าง ๆ ทุกด้านที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยรูปแบบเชิงสำรวจ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้กำหนดรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินการศึกษา ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคือ บุคลากรสังกัดสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้างานลงมา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 85 คน (ข้อมูลเดือน เมษายน 2560 กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมธนารักษ์)

กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดโดยใช้วิธีการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนของขนาดตัวอย่างที่ร้อยละ 5 เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถวิเคราะห์ด้วยสถิติต่างๆ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0.05)

แทนค่าในสูตร

$$\frac{85}{1+85(0.05)^2}$$

$$70.10$$

n =

n =

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน ซึ่งเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามหน่วยงานดังแสดงในตารางที่ 3.1 และในแต่ละหน่วยงานใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ต่อไป

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนบุคลากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
1	ส่วนงบประมาณ	9	8
2	ส่วนบัญชี	8	7
3	ส่วนตรวจสอบและขอเบิก	7	6
4	ส่วนการเงิน	5	4
5	ส่วนคลังพัสดุ	30	25
6	ส่วนพัสดุ 1	6	5
7	ส่วนพัสดุ 2	6	5
8	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	14	11
รวม		85	71

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือในการศึกษา

2.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้และวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

2.1.3 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด /ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน จำนวน 50 ข้อ ดังนี้

- 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จำนวน 10 ข้อ
- 2) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) จำนวน 10 ข้อ
- 3) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก (People Empowerment) จำนวน 10 ข้อ
- 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Application) จำนวน 10 ข้อ
- 5) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) จำนวน 10 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแต่ละคำถาม แบ่งเป็น 4 ระดับ ซึ่งเป็นการวัดระดับแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของ Michael J. Marquardt (อ้างในกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2558 น.431) ดังนี้

ระดับการปฏิบัติ	ค่าน้ำหนักคะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการศึกษา

2.2.1 สร้างคำถามตาม โครงสร้างของเนื้อหาตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามโครงสร้างเนื้อหา โดยนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Coefficient Alpha) โดยการนำแบบสอบถามไปให้บุคลากรสำนักประเมินราคาทรัพย์สินของกรมธนารักษ์ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียง กับประชากร จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้ศึกษาคำเนินการแจก และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2560

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำผลจากการเก็บข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสรุปและนำเสนอในรูปของตารางประกอบการบรรยาย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มี ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรโดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปล ผลค่าเฉลี่ย 4 ระดับ ด้วยการคำนวณความกว้างระหว่างชั้น ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 น.75)

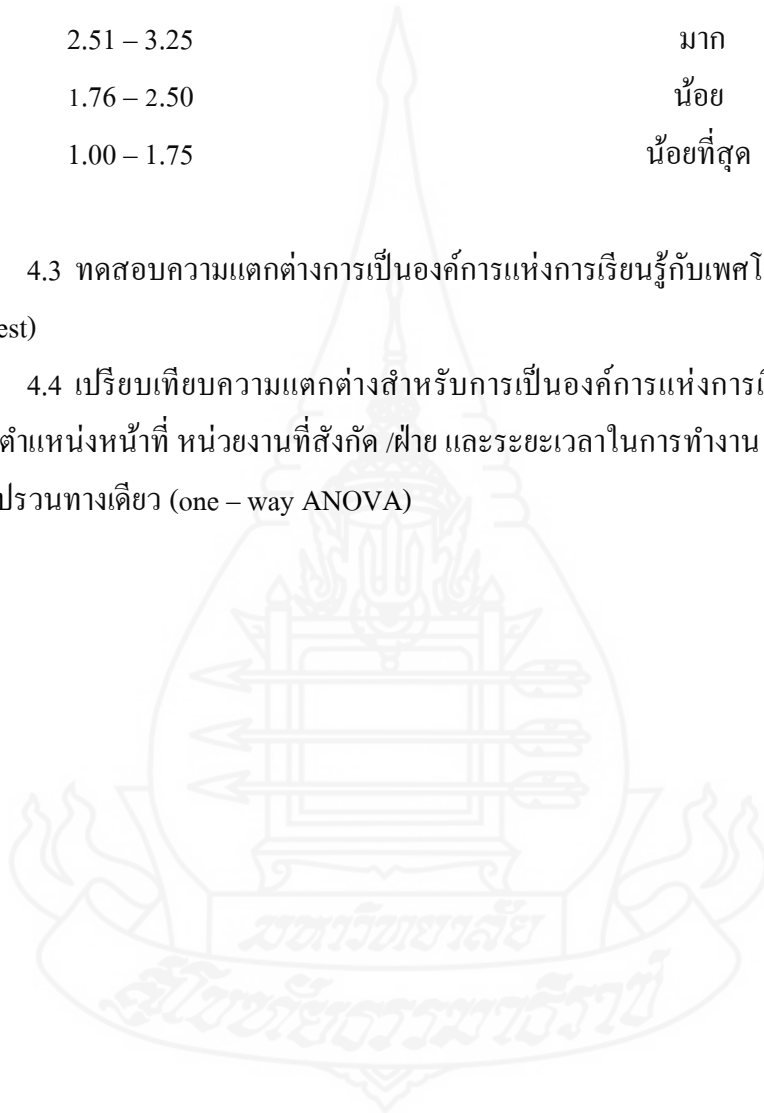


$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} = \frac{(4-1)}{0.75} = 4$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3.26 – 4.00	มากที่สุด
2.51 – 3.25	มาก
1.76 – 2.50	น้อย
1.00 – 1.75	น้อยที่สุด

4.3 ทดสอบความแตกต่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเพศโดยใช้ค่าทดสอบสถิติที (t-test)

4.4 เปรียบเทียบความแตกต่างสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด /ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน 71 ชุด ได้รับกลับคืนมา 71 ชุด คิด เป็นร้อยละ 100.00 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และเนื่องจากไม่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ จึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

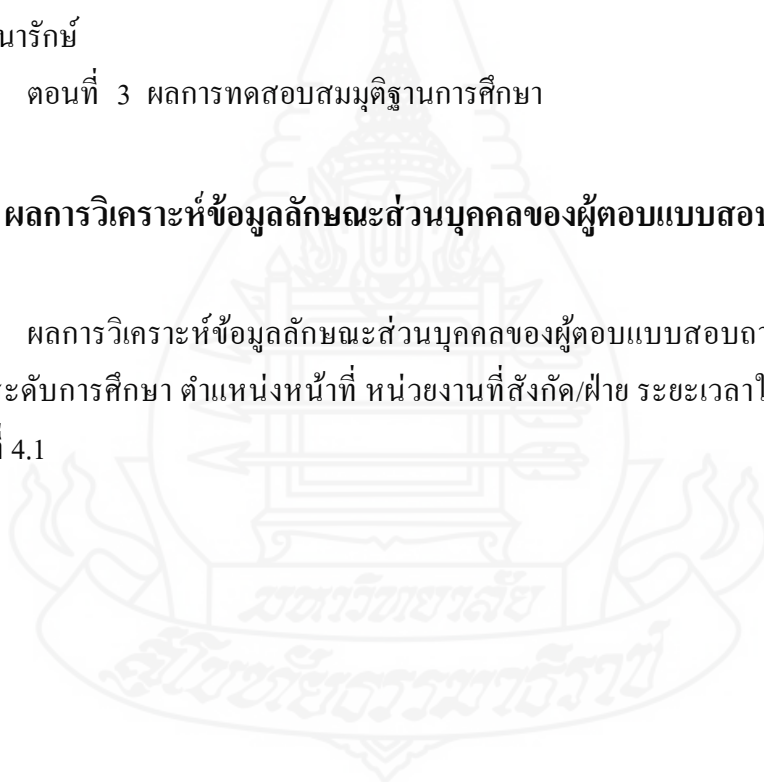
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลังกรมธนารักษ์

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมุติฐานการศึกษา

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย ระยะเวลาในการทำงาน แสดงในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (71 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	17	23.94
หญิง	54	76.06
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	13	18.31
30 – 39 ปี	25	35.21
40 – 49 ปี	17	23.94
50 ปีขึ้นไป	16	22.54
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	21.13
ปริญญาตรี	46	64.79
สูงกว่าปริญญาตรี	10	14.08
4. ตำแหน่งหน้าที่		
นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ/ชำนาญการ	20	28.17
นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ/ชำนาญการ	7	9.86
นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ/ชำนาญการ	4	5.63
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน	5	7.04
เจ้าพนักงานพัสดุปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	13	18.31
อื่น ๆ เช่น ลูกจ้างชั่วคราวพนักงานราชการ	22	30.99

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (71 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย		
ส่วนงบประมาณ	8	11.27
ส่วนการเงิน	4	5.63
ส่วนบัญชี	7	9.86
ส่วนตรวจสอบและขอเบิกเงิน	6	8.45
ส่วนคลังพัสดุ	25	35.21
ส่วนพัสดุ 1	5	7.04
ส่วนพัสดุ 2	5	7.04
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	11	15.50
6. ระยะเวลาในการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	8	11.27
1 – 6 ปี	27	38.03
7 – 10 ปี	8	11.27
11 ปีขึ้นไป	28	39.43

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 76.06 และเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.94

2. อายุ มากที่สุดอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.21 รองลงมา อายุ 40 -49 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.94 และน้อยที่สุดอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน เป็นร้อยละ 18.31

3. ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 64.79 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.13 และน้อยที่สุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.08

4. ตำแหน่งหน้าที่ มากที่สุดตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 30.99 รองลงมา นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.17 และน้อยที่สุดตำแหน่งนักจัดการทั่วไปปฏิบัติการ/ชำนาญการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63

5. หน่วยงานที่สังกัดฝ่ายมากที่สุดสังกัดส่วนคลังพัสดุ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.21 รองลงมา ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 และน้อยที่สุด ส่วนการเงินจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63

6. ระยะเวลาในการทำงาน มากที่สุดทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 39.43 รองลงมา 1-6 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38.03 และน้อยที่สุด ต่ำกว่า 1 ปี และ 7-10 ปี จำนวน อย่างละ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.27 เท่ากัน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ แสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
ด้านการจัดการความรู้	3.36	0.50	มากที่สุด	1
ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.34	0.44	มากที่สุด	2
ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	3.25	0.47	มาก	4
ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.23	0.51	มาก	5
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.3	0.48	มากที่สุด	3
รวม	3.30	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับแรกคือด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.36$ ) รองลงมาคือด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ

มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.34$ ) และลำดับสุดท้ายคือด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.23$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้

ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สำนักมีการแสวงหาข้อมูลจากภายนอกเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	3.35	0.65	มากที่สุด	5
2. สำนักใช้ข้อมูลจากภายนอกเพื่อถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสำนัก	3.37	0.66	มากที่สุด	4
3. สำนักจัดเก็บข้อมูลภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย	3.34	0.58	มากที่สุด	6
4. สำนักมีระบบในการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.35	0.61	มากที่สุด	5
5. สำนักมีการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการต่อยอดความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น การสร้างนวัตกรรม การทดลองวิจัยใหม่ ๆ	3.32	0.58	มากที่สุด	7
6. สำนักมีการพัฒนายุทธศาสตร์ และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.59	มากที่สุด	2
7. สำนักเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านการสนับสนุนภายใต้โครงการ หรือกิจกรรมภายใน เช่น การสัมมนาระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น	3.46	0.67	มากที่สุด	1
8. สำนักจัดกิจกรรม นิทรรศการ เพื่อพัฒนาความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.32	0.69	มากที่สุด	7
9. สำนักจัดการประชุมเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึง	3.38	0.68	มากที่สุด	3
10. ท่านตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น	3.38	0.61	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ สำนักเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยผ่านการสนับสนุนภายใต้โครงการ หรือกิจกรรมภายใน เช่น การสัมมนาระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมสนทนาการ เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมา คือ สำนักมีการพัฒนายุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.41$ ) และลำดับสุดท้าย คือ สำนักมีการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการต่อยอดความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น การสร้างนวัตกรรม การทดลองวิจัยใหม่ ๆ และสำนักจัดกิจกรรม นิทรรศการ เพื่อพัฒนาความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.32$  เท่ากัน)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้

ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้	3.27	0.65	มากที่สุด	6
2. ท่านได้รับการอบรมให้รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.31	0.60	มากที่สุด	5
3. ท่านได้รับการอบรมวิธีการทำงานและ การเรียนรู้เป็นกลุ่ม	3.27	0.60	มากที่สุด	6
4. ท่านใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน	3.31	0.57	มากที่สุด	5
5. ท่านเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน	3.24	0.64	มาก	7
6. ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.48	0.58	มากที่สุด	1
7. ท่านคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.34	0.65	มากที่สุด	4
8. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์จดหมายข่าว หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นต้น	3.35	0.65	มากที่สุด	3
9. ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.38	0.5	มากที่สุด	2
10. สำนักใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วย/พัฒนาความจำ การใช้คำเปรียบเทียบกับให้เห็นภาพ คนตรี เป็นต้น	3.31	0.62	มากที่สุด	5
<b>รวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลำดับแรกคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.48$ ) รองลงมา คือการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.38$ ) และ ลำดับสุดท้าย คือ การเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.24$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจ แก่บุคลากรและบุคคลภายนอก

ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สำนักให้อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3.28	0.61	มากที่สุด	4
2. สำนักให้อำนาจในการบริหารงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	3.20	0.64	มาก	8
3. สำนักสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.30	0.66	มากที่สุด	3
4. สำนักนำความคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	3.31	0.57	มากที่สุด	2
5. สำนักให้โอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับเท่า ๆ กัน	3.20	0.62	มาก	5
6. สำนักสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น	3.38	0.54	มากที่สุด	1
7. สำนักเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	3.17	0.67	มาก	9
8. สำนักแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานต่าง ๆ	3.30	0.64	มากที่สุด	3
9. สำนักเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับชุมชนสถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานต่างๆ	3.24	0.62	มาก	6
10. สำนักมีการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลภายนอกจ้างให้ทำงานในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ	3.23	0.61	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>	



จากตารางที่ 4.5 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลังกรมธนารักษ์ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ สำนักสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.38$ ) รองลงมาคือ สำนักนำความคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.31$ ) และลำดับสุดท้ายคือ สำนักเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.17$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. สำนักนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.34	0.65	มากที่สุด	2
2. สำนักนำสื่อประสม (Multimedia) มาใช้เพื่อการเรียนรู้ เช่น ข้อความเสียง ภาพเคลื่อนไหวและวีดิทัศน์ เป็นต้น	3.23	0.72	มาก	6
3. สำนักนำซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.27	0.67	มากที่สุด	4
4. สำนักสนับสนุนการเรียนรู้แบบทัน (Just in Time) ซึ่งเป็นระบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานได้ทันที	3.2	0.64	มาก	5
5. ท่านสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตของสำนักได้ง่าย	3.45	0.52	มากที่สุด	1
6. ท่านใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Web board, Facebook เป็นต้น	3.28	0.68	มากที่สุด	3
7. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์กับเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.65	มาก	7
8. สำนักมีการจัดอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	3.04	0.76	มาก	9
9. สำนักออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.06	0.77	มาก	8
10. เทคโนโลยีในสำนักงานช่วยในการเรียนรู้ และการทำงาน	3.27	0.65	มากที่สุด	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.23</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลำดับแรก คือ การสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตของสำนักได้ง่าย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาคือ สำนักนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) และลำดับสุดท้ายคือ สำนักมีการจัดอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.04$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ท่านเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.39	0.64	มากที่สุด	2
2. ท่านพร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	3.42	0.60	มากที่สุด	1
3. สำนักนำความรู้จากบุคลากรมาพัฒนาการทำงาน	3.39	0.62	มากที่สุด	2
4. สำนักปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการสื่อสารและการเรียนรู้	3.32	0.65	มากที่สุด	3
5. สำนักมีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น	3.25	0.69	มาก	5
6. สำนักส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น แสวง สืบเสาะ ในการทำงาน	3.20	0.62	มาก	8
7. สำนักให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่ร่วมโครงการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้	3.23	0.61	มาก	7
8. สำนักยกย่อง ขอมริบ ผู้ที่ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ	3.31	0.57	มากที่สุด	4
9. สำนักเน้นความร่วมมือระหว่างสำนักกับหน่วยงานภายในต่างๆ	3.30	0.64	มากที่สุด	5
10. สำนักและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน	3.25	0.62	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>3.30</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลำดับแรกคือ การพร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.42$ ) รองลงมาคือ การเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสำนัก นำความรู้จากบุคลากรมาพัฒนาการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.39$  เท่ากัน) และลำดับสุดท้ายคือ สำนัก

ส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น แสง สี เสียง ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.20$ )

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน แสดงในตารางที่ 4.8-4.13

#### 1. เพศ

สมมติฐานทางสถิติ

$H_0$ : บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม เพศ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการจัดการความรู้	3.28	0.62	3.39	0.45	-0.81	0.41
2. ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.32	0.60	3.35	0.38	-0.25	0.79
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากรและ บุคคลภายนอก	3.27	0.52	3.26	0.45	0.11	0.90
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.25	0.54	3.23	0.50	0.12	0.90
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.28	0.56	3.31	0.46	-0.23	0.81
<b>รวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.54</b>	<b>3.31</b>	<b>0.39</b>	<b>-0.24</b>	<b>0.81</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรสำนักงานคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวม และรายด้าน

#### 2. อายุ

สมมติฐานทางสถิติ

$H_0$ : บุคลากรกลุ่มอายุต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : บุคลากรกลุ่มอายุต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  
จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.62	3	0.54	2.26	0.08
	ภายในกลุ่ม	16.02	67	0.23		
	รวม	17.65	70			
2. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.49	3	0.16	0.84	0.47
	ภายในกลุ่ม	13.25	67	0.19		
	รวม	13.75	70			
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	0.71	3	0.24	1.08	0.36
	ภายในกลุ่ม	14.76	67	0.22		
	รวม	15.48	70			
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.25	3	0.08	0.30	0.82
	ภายในกลุ่ม	18.34	67	0.27		
	รวม	18.59	70			
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.47	3	0.15	0.64	0.58
	ภายในกลุ่ม	16.25	67	0.24		
	รวม	16,72	70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.54	3	0.18	0.98	0.40
	ภายในกลุ่ม	12.44	67	0.18		
	รวม	12.99	70			

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

### 3. ระดับการศึกษา

#### สมมติฐานทางสถิติ

$H_0$ : บุคลากรระดับการศึกษาต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : บุคลากรระดับการศึกษาต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  
จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.62	3	0.54	2.26	0.08
	ภายในกลุ่ม	16.02	67	0.23		
	รวม	17.6	70			
2. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.49	3	0.16	0.84	0.47
	ภายในกลุ่ม	13.25	67	0.19		
	รวม	13.75	70			
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	0.71	3	0.24	1.08	0.36
	ภายในกลุ่ม	14.76	67	0.22		
	รวม	15.48	70			
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.25	3	0.15	0.64	0.58
	ภายในกลุ่ม	18.34	67	0.24		
	รวม	18.59	70			
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.47	3	0.15	0.64	0.58
	ภายในกลุ่ม	16.25	67	0.24		
	รวม	16.72	70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.54	3	0.18	0.98	0.58
	ภายในกลุ่ม	12.44	67	0.18		
	รวม	12.99	70			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน

#### 4. ตำแหน่งหน้าที่

$H_0$ : บุคลากรตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : บุคลากรตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  
จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.28	2	0.14	0.56	0.57
	ภายในกลุ่ม	17.36	68	0.25		
	รวม	17.65	70			
2. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.46	2	0.23	1.17	0.31
	ภายในกลุ่ม	13.29	68	0.19		
	รวม	13.75	70			
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	0.11	2	0.05	0.25	0.77
	ภายในกลุ่ม	15.36	68	0.22		
	รวม	15.48	70			
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.13	2	0.06	0.24	0.78
	ภายในกลุ่ม	18.45	68	0.27		
	รวม	18.59	70			
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.36	2	0.18	0.76	0.4
	ภายในกลุ่ม	16.35	68	0.24		
	รวม	16.72	70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.18	2	0.09	0.50	0.60
	ภายในกลุ่ม	12.80	68	0.18		
	รวม	12.99	70			

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีตำแหน่งหน้าที่  
แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

#### 5. หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

$H_0$ : บุคลากรที่สังกัดหน่วยงาน/ฝ่ายต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : บุคลากรที่สังกัดหน่วยงาน/ฝ่ายต่างๆ มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  
จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.18	5	0.23	0.93	0.46
	ภายในกลุ่ม	16.47	65	0.25		
	รวม	17.65	70			
2. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.17	5	0.23	1.21	0.31
	ภายในกลุ่ม	12.58	65	0.19		
	รวม	13.75	70			
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	1.18	5	0.22	1.29	0.27
	ภายในกลุ่ม	14.29	65	0.33		
	รวม	15.48	70			
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	1.68	5	0.33	1.29	0.27
	ภายในกลุ่ม	16.90	65	0.26		
	รวม	18.59	70			
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.19	5	0.43	1.96	0.09
	ภายในกลุ่ม	14.53	65	0.22		
	รวม	16.72	70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.18	5	0.23	1.30	0.27
	ภายในกลุ่ม	11.80	65	0.18		
	รวม	12.99	70			

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีหน่วยงานที่สังกัด/  
ฝ่ายแตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

#### 6. ระยะเวลาในการทำงาน

$H_0$ : ระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระยะเวลาการทำงานต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  
จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.70	70	0.10	0.37	0.91
	ภายในกลุ่ม	16.94	63	0.26		
	รวม	17.65				
2. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.56	70	0.08	0.38	0.90
	ภายในกลุ่ม	13.19	63	0.20		
	รวม	13.7				
3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	ระหว่างกลุ่ม	1.19	63	0.22	0.85	0.54
	ภายในกลุ่ม	15.48	70	0.23		
	รวม	1.61	7			
4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	1.61	7	0.23	0.85	0.54
	ภายในกลุ่ม	16.97	63	0.26		
	รวม	18.59	70			
5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.06	70	0.15	0.61	0.74
	ภายในกลุ่ม	16.97	6	0.26		
	รวม	18.59	70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.55	70	0.08	0.40	0.89
	ภายในกลุ่ม	12.43	63	0.19		
	รวม	12.99				

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ได้สรุปการศึกษา อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ จำนวน 85 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

##### 1.3 ผลการศึกษา

###### 1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุคลากรสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 76.06 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.21 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.79 ตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ เช่น ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 30.99 สังกัดส่วนคลังพัสดุคิดเป็นร้อยละ 35.21 และระยะเวลาในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.43

### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าลำดับแรก คือ ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.23$ ) สำหรับในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านการสนับสนุนภายใต้โครงการ หรือกิจกรรมภายใน เช่น การสัมมนาระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมสนทนากาญ เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.46$ ) และลำดับสุดท้ายคือ สำนักมีการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการต่อยอดความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น การสร้างนวัตกรรม การทดลองวิจัยใหม่ ๆ และสำนักจัดกิจกรรม นิทรรศการ เพื่อพัฒนาความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.32$ )

2) ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.48$ ) และลำดับสุดท้ายคือ

การเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.24$ )

3) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.38$ ) และลำดับสุดท้ายคือ สำนักมีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.17$ )

4) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การเข้าถึงระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ตของสำนักได้ง่ายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) และลำดับสุดท้ายคือ สำนักมีการจัดฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.04$ )

5) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การพร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.42$ ) และลำดับสุดท้ายคือสำนักส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น แสง สี เสียง ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.20$ )

### 1.3.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวม และรายด้าน

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 2.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำนักงานการคลัง กรมธนารักษ์ ได้พัฒนาองค์การด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน และพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 รวมทั้งนโยบายรัฐบาลในการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 (ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12) อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนัก มีความเข้าใจในหน้าที่และงานของตนเอง คิดหาทางนำความรู้ที่ได้มาจากภายในและภายนอกมาปรับใช้กับการทำงานได้ มีความสามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกด้านตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร และ บุคคลภายนอก ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์ (2558) เรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด ที่พบว่า บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ พิจารณาตามรายด้าน สามารถอภิปรายโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

**2.1.1 ด้านการจัดการความรู้** พบว่า สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ มาช่วยปรับปรุงในการทำงานและพัฒนาบุคลากรในสำนักอยู่เสมอ มีการส่งเสริมบุคลากรในการแบ่งปันความรู้ที่แต่ละคนได้รับมาเล่าสู่กันฟังผ่านงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ หรือหน่วยงานภายนอกได้จัดทำขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างทั่วถึง ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิตยา ไชยกุล (2552) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีแหล่งของข้อมูลการเรียนรู้ให้กับบุคลากร และส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพ เพื่อความรู้ความชำนาญของพนักงาน

**2.1.2 ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้** พบว่า สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ มีการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) มีระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ Marquardt จัดให้มีการเรียนรู้ของบุคคล ของกลุ่ม/ทีม และขององค์กร บุคลากรแต่ละคนจะรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนตามความต้องการด้านความรู้ของแต่ละงาน จัดให้มีการเรียนรู้หลายช่องทาง เช่น การจัดประชุมประจำเดือน การสัมมนา กิจกรรม 5 ส. หรือกิจกรรมโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการศึกษาของ สุนิสา อ่อนสี (2558) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด การศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**2.1.3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร** พบว่า สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ ) สำนักการคลังกรมธนารักษ์ ได้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคใหม่ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสิ่งใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยนำความคิดเห็นของบุคลากรมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ของทีม หรือของสำนัก ส่งเสริมวิถีคิด และวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลาวัณย์ นัตรุ่งชีวัน (2552) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปานครหลวง ผลการศึกษา พบว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร

โดยเริ่มจากให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร

**2.1.4 ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก** สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ มีการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.25$ ) แสดงให้เห็นว่าสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมกันร่วมมือกันแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับองค์การ บุคลากรทุกระดับต้องร่วมกันรับผิดชอบ ดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล ในงานและหน้าที่ของสำนัก รวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการหรือบุคคลภายนอกสำนักด้วย ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการศึกษาของ เกศสุดา ใจคำ (2554) ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการที่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างนั้น องค์การควรมีวัฒนธรรมที่มีการมอบหมายงานให้ทุกระดับ รับผิดชอบ ยอมรับฟัง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าควรรับฟังความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์มากกว่า

**2.1.5 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** สำนักการคลัง กรมธนารักษ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.23$ ) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ มีทั้งการนำเสนอ และนำมาช่วยเผยแพร่ข้อมูล และยังอยู่ในขั้นตอนที่อยู่ระหว่างผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีกับบุคลากรรุ่นเก่าๆ ให้มีการยอมรับในเทคโนโลยีมากขึ้น โดยมีการจัดทำระบบให้บุคลากรเข้าถึงง่าย ไม่ยุ่งยาก ปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของหน่วยงานได้อย่างดี บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านเทคโนโลยี ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการศึกษาของ Kitapci and Celi (2013) ทำการศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของความสำเร็จในการทำงานและประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมโลหะในประเทศตุรกี พบว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**2.2 เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล**

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด/ฝ่าย และระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวม และรายด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา อ่อนลี (2558) ทำการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด

พบว่า บุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุการทำงานบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด และ รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

**3.1.1 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ต่างจังหวัดแบบทันเวลา เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการรับ-ส่งข้อมูล อีกทั้งควรมีการประชุมผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ต เช่น VDO Conference ใช้ในการประชุมทางไกล หรือใช้ Facebook Live มาช่วยในการถ่ายทอดสดในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสำนัก เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรส่วนอื่นในกรมธนารักษ์ต่อไป

**3.1.2 ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก** สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ควรสนับสนุนให้ทีมงานหรือส่วนงานมีสิทธิเท่าเทียมกันในการมอบหมายงานในแต่ละครั้ง อีกทั้งบุคคลภายนอกยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรมากนัก ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากกรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานราชการประกอบกับงานของสำนักการคลังเป็นงานที่ไม่ได้ออกนอกพื้นที่ หรือพบปะผู้คน จึงควรให้มีการจัดกิจกรรม หรือบริการนอกพื้นที่เกี่ยวกับงานที่สำนักการคลังรับผิดชอบในส่วนที่สามารถทำได้ เช่น ส่งบุคลากรเป็นวิทยากร หรือเข้าร่วมอบรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมกับภาคเอกชนหรือชุมชนเพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานราชการกับภาคเอกชนจะได้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ต่อไป

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

**3.2.1** ควรศึกษาเปรียบเทียบกับสำนักอื่น ในกรมธนารักษ์ เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมธนารักษ์ และสามารถพิจารณาได้ว่าส่วนงานใดมีจุดอ่อนจุดแข็งที่ควรได้รับการส่งเสริม และพัฒนาต่อไป

**3.2.2** ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ เพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม



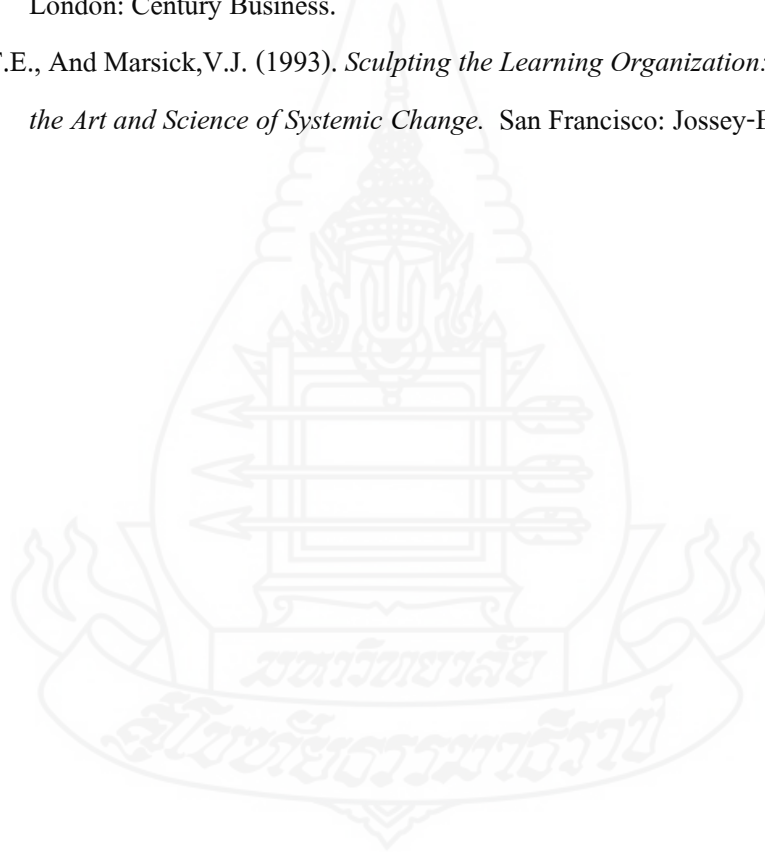
## บรรณานุกรม

- กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- กุศล ทองวัน. (2555). “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม  
กรณีศึกษาสำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” *วารสารบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, (ตุลาคม – ธันวาคม) 34-38.
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2556). *โครงการการวัดการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- นิตยา ไชยกุล. (2552). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์. (2558). “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัทเมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)”.  
*วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,  
(กรกฎาคม-ธันวาคม).
- ปิรัช หมั่นแสน. (2558). *การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยโสธร*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี,  
(พฤษภาคม-สิงหาคม).
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2555). *แนวคิดและพัฒนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเอกสารสอน  
ชุดวิชาการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 9.  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ภาควิชาการ*.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ส่องสยาม.
- ลาวัญญ์ ฉัตรรุ่งชีวัน. (2552). *การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการประปา  
นครหลวง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.



- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2555). *แนวคิดและพัฒนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเอกสารสอนชุดวิชากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้* หน้าที่ 10 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุนิสา อ่อนสี. (2552). *ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ช.การช่าง (ลาว) จำกัด.(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- อรรณน น้อยวัฒน์. (2554). *จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- อัมพร ปัญญา. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์.(การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* วิทยาลัยราชพฤกษ์, กรุงเทพมหานคร.
- David, A.G. (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management: Building a Learning Organization.* Boston: Harvard Business School Publishing.
- Dibella, A.J., Navis, E.C. (1998). *How Organization Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability.* Jossey-Bass: San Francisco.
- Egmir, Eray. And Yoruk, Sinan. (2013). *The Effectiveness Level of School Administrator's Coaching Characteristic on School's Being Learning Organization.* Mevlana International Journal of Education. Üniversitesi, Afyon, Türkiye. April, 2013:120-133.
- Erdem Mustafa,. And Ucar Ibrahim Halil. (2013). *Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment.* Education Alsicences, theory and practice.
- Gavin, D. (1993). *Building Learning Organization.* Harvard Business Review, 71 :78-91.
- . (1998). *Building Learning Organization.* Harvard Business Review, Jul-August 47-79.
- Hamid Rahimian., Mojtaba Kazemi1., And Abbas
- Abbspour. (2017). *Design, Explanation, and Evaluation of Training Model Structures Based on Learning Organization—In the Cement Industry with a Nominal Production Capacity of Ten Thousand Tons.* International Education Studies. Published by Canadian Center of Science and Education. Allameh Tabatabaei University, Iran.

- Kitapci, Celi.(2013) *Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity*.
- Hargreaves, Pat And Jarvis, Peter. (1998). *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page.
- Marquardt, Michael. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill. P.19
- Peddler, M., Burgoyne, J., And Boydell, T. (1991). *The learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Watkins, T.E., And Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.





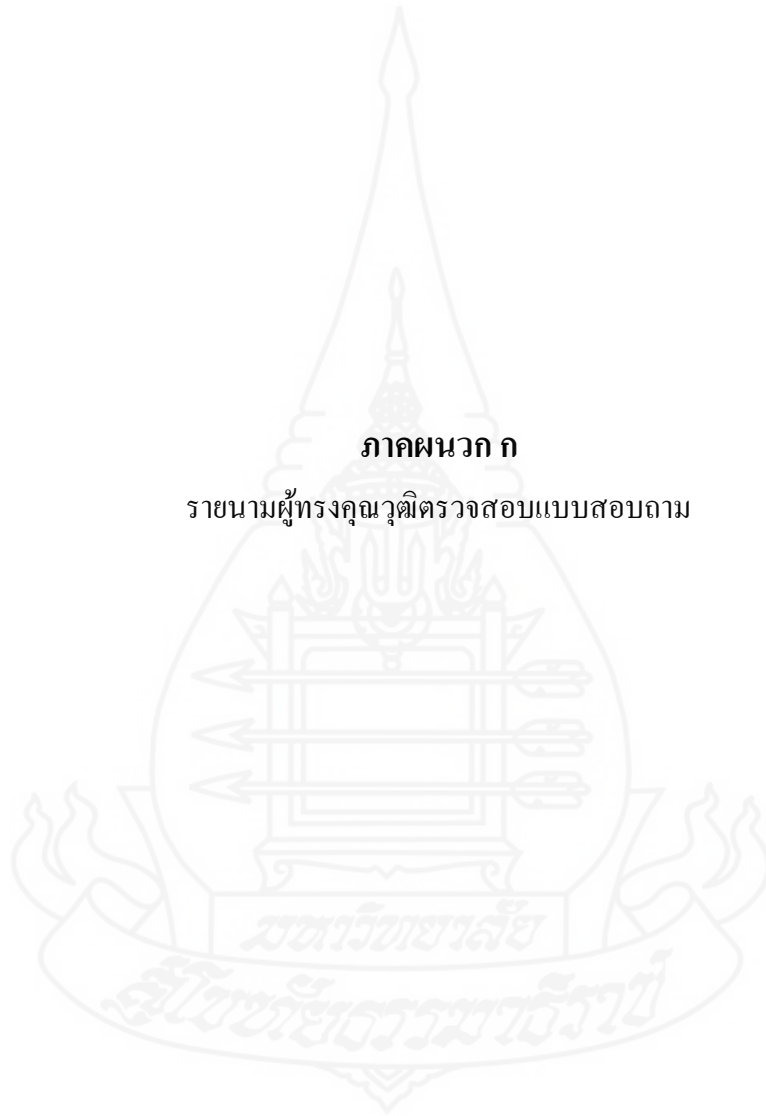
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นางพนมวัลย์ วัชชพันธ์  | ผู้อำนวยการสำนักการคลัง กรมธนารักษ์  |
| 2. นางเมธาวี ท้วมจันทร์   | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ<br>ส่วนงบประมาณ สำนักการคลัง กรมธนารักษ์                   |
| 3. นางอภิญา อุทกะปิตานนท์ | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ<br>ส่วนงบประมาณ ฝ่ายเงินนอกงบประมาณ<br>สำนักการคลัง กรมธนารักษ์ |



**ภาคผนวก ข**  
ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง



ตารางแสดงผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม  
(Content Validity)

คำถาม ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่ 1-3)			รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3			
1.1	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.2	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.3	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.4	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.5	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.6	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.7	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.8	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.9	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
1.10	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.1	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.2	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.3	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.4	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.5	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.6	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.7	1	0	1	2	0.667	สอดคล้อง
2.8	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.9	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
2.10	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.1	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.2	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.3	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.4	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.5	1	0	1	2	0.667	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่ 1-3)			รวม	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3			
3.6	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.7	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.8	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.9	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
3.10	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.1	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.2	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.3	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.4	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.5	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.6	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.7	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.8	0	1	1	2	0.667	สอดคล้อง
4.9	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
4.10	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.1	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.2	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.3	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.4	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.5	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.6	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.7	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.8	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
5.9	1	0	1	2	0.667	สอดคล้อง
5.10	1	1	1	3	1.000	สอดคล้อง
<b>รวม</b>					<b>0.973</b>	<b>สอดคล้อง</b>



**ภาคผนวก ค**

ผลการตรวจสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม



ตาราง แสดงผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

คำถาม ข้อที่	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt	สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค	แปลผล
1.1	1.ด้านการจัดการความรู้	0.906	เชื่อถือได้
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			
1.9			
1.10			
2.1	2.ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	0.903	เชื่อถือได้
2.2			
2.3			
2.4			
2.5			
2.6			
2.7			
2.8			
2.9			
2.10			
3.1	3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	0.840	เชื่อถือได้
3.2			
3.3			
3.4			
3.5			

คำถาม ข้อที่	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt	สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค	แปลผล
3.6	3. ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร และบุคคลภายนอก	0.840	เชื่อถือได้
3.7			
3.8			
3.9			
3.10			
4.1	4. ด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	0.761	เชื่อถือได้
4.2			
4.3			
4.4			
4.5			
4.6			
4.7			
4.8			
4.9			
4.10			
5.1	5. การปรับเปลี่ยนองค์การ	0.822	เชื่อถือได้
5.2			
5.3			
5.4			
5.5			
5.6			
5.7			
5.8			
5.9			
5.10			
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของ แบบสอบถามรวม 50 ข้อ		0.963	เชื่อถือได้

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมสาราช  
Sukhothai Thammathirat Open University

## แบบสอบถาม

### เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมสาราช เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์ ซึ่งผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน และขอรับรองว่าข้อมูลเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ แก่ท่านทั้งสิ้น

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30 – 39 ปี

40 – 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ตำแหน่งหน้าที่

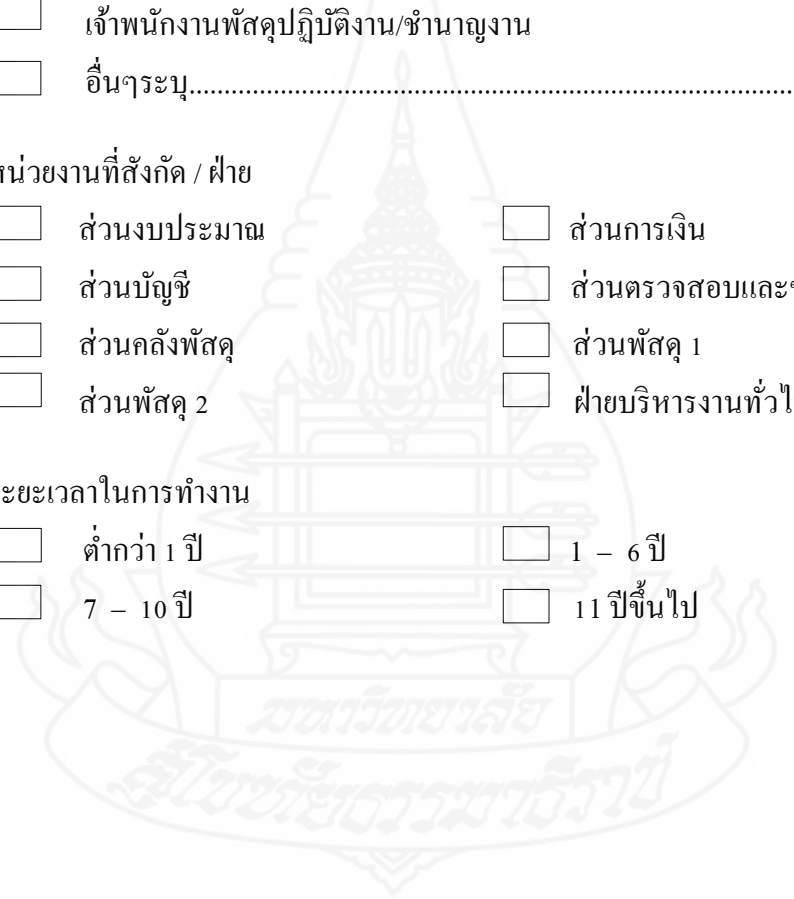
- นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ/ชำนาญการ
- นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ/ชำนาญการ
- นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ/ชำนาญการ
- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน
- เจ้าพนักงานพัสดุปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน
- อื่นๆระบุ.....

## 5. หน่วยงานที่สังกัด / ฝ่าย

- ส่วนงบประมาณ  ส่วนการเงิน
- ส่วนบัญชี  ส่วนตรวจสอบและขอเบิกเงิน
- ส่วนคลังพัสดุ  ส่วนพัสดุ 1
- ส่วนพัสดุ 2  ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

## 6. ระยะเวลาในการทำงาน

- ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 6 ปี
- 7 - 10 ปี  11 ปีขึ้นไป



**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง กรมธนารักษ์**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลังมากที่สุด โดยท่านและสำนักการคลังได้ปฏิบัติตามข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- 4 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 3 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ			
	4	3	2	1
<b>1. ด้านการจัดการความรู้</b>				
1.1 สำนักมีการแสวงหาข้อมูลจากภายนอกเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ				
1.2 สำนักใช้ข้อมูลจากภายนอกเพื่อถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในสำนัก				
1.3 สำนักจัดเก็บข้อมูลภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย				
1.4 สำนักมีระบบในการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ได้				
1.5 สำนักมีการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการต่อยอดความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น การสร้างนวัตกรรม การวิจัยทดลองใหม่ๆ เป็นต้น				
1.6 สำนักมีการพัฒนายุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง				
1.7 สำนักเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านการสนับสนุนภายใต้โครงการหรือกิจกรรมภายใน เช่น การสัมมนาระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมสนทนากาการ เป็นต้น				
1.8 สำนักจัดทำกิจกรรม นิทรรศการ เพื่อพัฒนาความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง				
1.9 สำนักจัดการประชุมเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึง				
1.10 ท่านตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น				

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ			
	4	3	2	1
<b>2. ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>				
2.1 ท่านกระตือรือร้นในการเรียนรู้				
2.2 ท่านได้รับการอบรมให้รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง				
2.3 ท่านได้รับการอบรมวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม				
2.4 ท่านใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน				
2.5 ท่านเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการวางแผน				
2.6 ท่านเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น				
2.7 ท่านคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ				
2.8 ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นต้น				
2.9 ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ				
2.10 สำนักใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการเรียนรู้ เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วย/พัฒนาความจำ การใช้คำเปรียบเทียบให้เห็นภาพ คนตรี เป็นต้น				
<b>3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก</b>				
3.1 สำนักให้อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ				
3.2 สำนักให้อำนาจในการบริหารงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล				
3.3 สำนักสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น				



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ			
	4	3	2	1
3.4 สำนักนำความคิดเห็นของบุคลากรมาปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น				
3.5 สำนักให้โอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับเท่าๆกัน				
3.6 สำนักสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น				
3.7 สำนักเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้				
3.8 สำนักแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานต่างๆ				
3.9 สำนักเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับชุมชน สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานต่างๆ				
3.10 สำนักมีการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลภายนอกที่หน่วยงานจ้างให้ทำงานในด้านวิชาการและด้านอื่นๆ				
<b>4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
4.1 สำนักนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
4.2 สำนักนำสื่อประสม (Multimedia) มาใช้เพื่อการเรียนรู้ เช่น ข้อความเสียง ภาพเคลื่อนไหว และวีดิทัศน์ เป็นต้น				
4.3 สำนักนำซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน				
4.4 สำนักสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just in Time) ซึ่งเป็นระบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานได้ทันที				
4.5 ท่านสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตของสำนักได้ง่าย				
4.6 ท่านใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Web board, Facebook เป็นต้น				
4.7 ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์กับเพื่อนร่วมงาน				
4.8 สำนักมีการจัดอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์				
4.9 สำนักออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน				
4.10 เทคโนโลยีในสำนักงานช่วยในการเรียนรู้และการทำงาน				

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ			
	4	3	2	1
<b>5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ</b>				
5.1 ท่านเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
5.2 ท่านพร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น				
5.3 สำนักนำความรู้จากบุคลากรมาพัฒนาการทำงาน				
5.4 สำนักปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการสื่อสารและการเรียนรู้				
5.5 สำนักมีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น				
5.6 สำนักส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น แสวงหาเสียงในการทำงาน				
5.7 สำนักให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่ร่วมโครงการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้				
5.8 สำนักยกย่อง ขอมรับ ผู้ที่ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ				
5.9 สำนักเน้นความร่วมมือระหว่างสำนักกับหน่วยงานภายในต่างๆ				
5.10 สำนักและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน				

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักการคลัง

#### 1. ด้านการจัดการความรู้

.....

.....

#### 2. ด้านการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้

.....

.....

3. ด้านการเื้ออำนาจแก่บุคลากรและบุคคลภายนอก

.....  
.....

4. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

.....  
.....

5. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

.....  
.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านให้ความกรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายนราทีวัฒน์ รินลาด
วัน เดือน ปีเกิด	29 ธันวาคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	กรมธนารักษ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

