

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จ.ระยอง

ชมนาด บุรารักษ์

26 ส.ค. 2558

347728

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

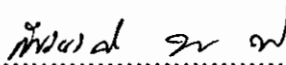
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2555

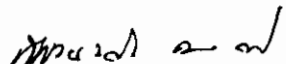
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

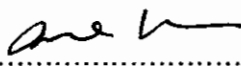
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ ชมนาด บุรารักษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

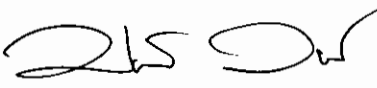
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)


คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

  
..... กรรมการ  
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ปารเมศ วรเศยานนท์)

คณะกรรมการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาดตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
วันที่ 29 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ขนิษฐา ภัคดีวงษ์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.พัชนี ทองแก้ว ที่ให้คำแนะนำเรื่องสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้งานนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูทดแทนแด่ บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนครบเท่าทุกวันนี้

ชมนาด บุรารักษ์

53920140: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ศักยภาพ/ องค์กรแห่งการเรียนรู้/ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด

ชมนาด นุรารักษ์: ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง (THE POTENTIAL OF LEARNING ORGANIZATION: A CASE STUDY OF ONE COMPANY IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, Ph. D. 119 หน้า. ปี พ.ศ. 2555.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 142 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 47 ข้อ เก็บข้อมูลในช่วงเดือน เมษายน-พฤษภาคม 2555 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยปรากฏว่า ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีค่าเฉลี่ย 3.54 หมายความว่า บริษัทมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.81 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.79 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.41 ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.37 และด้านการให้อำนาจมีค่าเฉลี่ย 3.34 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน หน่วยงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ส่วนพนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษา ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

53920140: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M. M. (HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: POTENTIAL/ LEARNING ORGANIZATION/ EASTERN SEABOARD  
INDUSTRIAL ESTATE

CHOMMANAT BURARAK: THE POTENTIAL OF LEARNING  
ORGANIZATION: A CASE STUDY OF ONE COMPANY IN EASTERN SEABOARD  
INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG PROVINCE. THESIS ADVISOR: KANVALAI  
NONTAKAEW FERRY, Ph.D., 119 P. 2012.

This research has two purposes as follow; 1. to study the potential of Learning Organization 2. to study employees' personal opinions about Learning Organization. The simple random samplings of 142 of likert-scale with 47 questionnaires were collected during April – May 2012. Statistical used for analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, one-way (ANOVA), and the differences between each pair of the mean score were compare with use of LSD.

The study result shows that the potential of Learning Organization of one company in Eastern Seaboard Industrial Estate, Rayong Province was 3.54 on average, meaning that the company has a high potential to become a Learning Organization. It was found that the highest score was for technology application, learning dynamic, organization transformation, knowledge management and people empowerment was 3.79, 3.41, 3.37 and 3.34, respectively.

Employees with different in serviced year and division have an influence on personal opinion about the potential Learning Organization at the statistics level of .05 .

Employees with different in gender, age and division do not have an influence on personal opinion about the potential of Learning Organization at the statistics level of .05 .

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ    |
| สารบัญ.....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....  | ช    |
| สารบัญภาพ.....  | ญ    |
| บทที่   |      |
| 1 บทนำ.....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                   | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย.....   | 3    |
| สมมติฐานการวิจัย.....   | 3    |
| คำถามการวิจัย.....  | 3    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....                             | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....  | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                 | 7    |
| ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                 | 7    |
| ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                | 8    |
| แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt..... | 10   |
| ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                   | 35   |
| วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....                  | 36   |
| การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....              | 40   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 42   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 46   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 46   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 47   |
| การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....  | 48   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 49   |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 49   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 51   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 51   |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 51   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 52   |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา<br>อายุ การทำงาน และหน่วยงาน.....   | 52   |
| ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ราชด้านทั้ง 5 ด้าน..... | 54   |
| ตอนที่ 3 ผลการศึกษาศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>จำแนกตามลักษณะ.....   | 64   |
| 5 สรุปผลและอภิปรายผล.....  | 88   |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 89   |
| สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....  | 94   |
| อภิปรายผล.....   | 94   |
| ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....   | 96   |
| ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....  | 98   |
| บรรณานุกรม.....  | 99   |
| ภาคผนวก.....   | 102  |
| ภาคผนวก ก.....   | 103  |
| ภาคผนวก ข.....   | 107  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....   | 119  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 2-1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....   | 15   |
| 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างรายหน่วยงาน.....  | 47   |
| 4-1 จำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....   | 52   |
| 4-2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 54   |
| 4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้.....                 | 55   |
| 4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร.....                 | 57   |
| 4-5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ.....        | 59   |
| 4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้.....                     | 61   |
| 4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี.....              | 63   |
| 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ.....                              | 65   |
| 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ.....                            | 66   |
| 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา.....                  | 68   |
| 4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน.....                        | 70   |
| 4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงาน.....                       | 72   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4-13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ.....                                       | 77   |
| 4-14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ.....                                      | 78   |
| 4-15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา.....                             | 79   |
| 4-16 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน.....                                   | 80   |
| 4-17 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงานในรายด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้.....     | 81   |
| 4-18 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรจำแนกตามหน่วยงาน .....   | 82   |
| 4-19 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงาน ในรายด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้.....   | 84   |
| 4-20 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงาน ในรายด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี..... | 86   |
| 5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....  | 96   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                      | หน้า |
|---|------|
| 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....               | 4    |
| 2-1 แบบจำลองระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ..... | 11   |
| 2-2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....            | 12   |
| 2-3 ระบบย่อยด้านองค์กร.....                 | 17   |
| 2-4 ระบบย่อยด้านคน.....                     | 21   |
| 2-5 ความสมดุลระหว่างบุคคลกับองค์กร.....     | 23   |
| 2-6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....              | 31   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม หากองค์กรต้องการอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองในระบบเศรษฐกิจของโลกแล้ว องค์กรควรต้องวางแผนจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาองค์กรเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้ตอบสนองเพื่อนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ โดยจะต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) ที่กล่าวถึง “เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์” คือแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Culture) การสั่งสมของความรู้ของสังคม (Wisdom) และเทคโนโลยี/ นวัตกรรมสมัยใหม่ (Technology and Innovation) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับนี้ จะพบว่าความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นตัวกำหนดระดับความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศ ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถเอาชนะต่ออุปสรรค สร้างความแตกต่าง และมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรจึงต้องมีพนักงานที่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อค้นหาแนวทางและความรู้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นควรพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการที่องค์กรจะสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรและภายนอกองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง การพัฒนาในงานที่ทำ รวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมของคนทำงานทุกระดับที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้ (กันทรส แสนวงศ์, 2549, หน้า 43-51)

การบริหารองค์กรยุคใหม่ผู้บริหารจะต้องจัดหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ให้กับพนักงาน (Hoy & Miskel, 2001 อ้างถึงใน จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 2) กล่าวว่างค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อสร้างสรรค์งานและบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในองค์กรได้

เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหาร (Ubben & Jensen, 2001 อ้างถึงใน จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 3) กล่าวว่า สิ่งที่ทำหยาที่สำคัญก็คือ การพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ สร้างโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 20) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ 1. ระบบการเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. ระบบองค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการให้อำนาจ (People Empowerment) 4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และระบบย่อยสุดท้ายคือ 5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างแท้จริง สถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นคงเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ระดับจัดการ ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ (ธัญรัตน์ เอื้อทิตยสกุล, 2551, หน้า 12) ซึ่ง เซนเก (Senge, 1990) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ควรพัฒนาใน 5 ด้าน ซึ่งกำหนดเป็นวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ดังนี้ 1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) 3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดยองค์กรจะต้องสร้างวินัยทั้ง 5 ประการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

บริษัทฯ ที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งประสานแนวทางของมาร์ควอร์ท และเซนเก เข้าด้วยกัน โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยการฝึกอบรม มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล วางแนวทางการจัดการความรู้ เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่พนักงานมองว่า

กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินการอยู่ ไม่น่าจะสามารถพัฒนาองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้วยมุมมองที่แตกต่างกันนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เพื่อทราบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ตัวแบบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt. และนำผลการวิจัยนำมาใช้ในทางปฏิบัติ และสามารถนำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน พร้อมทั้งจะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
5. พนักงานที่หน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

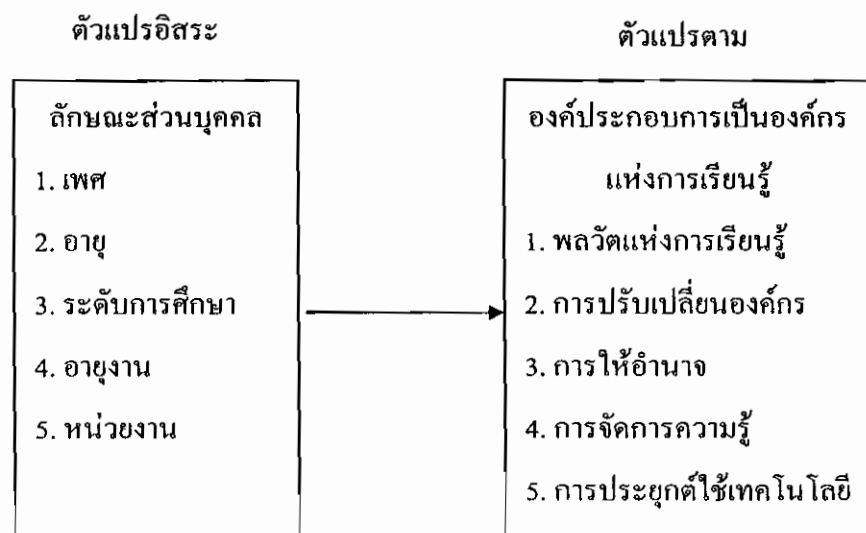
### คำถามการวิจัย

1. ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง อยู่ในระดับใด

2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และหน่วยงาน  
มีความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันหรือไม่

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแบบศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ได้แก่ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการให้อำนาจ (People Empowerment) 4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application) ซึ่งแสดงไว้ ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น
2. เพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลให้บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง นำไปวางแผน ส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลระหว่างเดือน เมษายน ถึง พฤษภาคม 2555
2. การศึกษาศึกษาภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จะศึกษาตามแนวคิดของ Marquardt (1996) โดยมีองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
  - 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
  - 2.3 การให้อำนาจ (People Empowerment)
  - 2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
  - 2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
3. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 220 คน
4. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 142 คน โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1970, pp. 886-887) และยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ไม่เกินร้อยละ 5
5. วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามต้องการ
6. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ
  - 6.1 ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และหน่วยงานต้นสังกัด
  - 6.2 ตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้
    - 6.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้
    - 6.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร
    - 6.2.3 การให้อำนาจ
    - 6.2.4 การจัดการความรู้
    - 6.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

## นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อค้นหาแนวทางและความรู้ในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรค สร้างความแตกต่าง และสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ได้

ศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร มีการให้อำนาจ โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของพนักงาน และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่องของพนักงานในทุกระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่มีความซับซ้อน สามารถที่จะมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในด้านสายงานและข้ามสายงาน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

การให้อำนาจ หมายถึง การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร ด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วนพันธมิตร และชุมชน

การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาจัดเก็บสืบค้นและถ่ายโอนความรู้นั้นให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมและปฏิบัติงาน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt
4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
5. วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก (Senge, 1990, p. 15) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่ขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับปรุง ซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังบุคคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993, p. 80) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

มาร์ควอาร์ท และเรโนลด์ (Marquardt & Renolds, n.d. อ้างถึงใน สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์, 2553, หน้า 9) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

ดิซอน (Dixon, 1994, p. 136) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ปีเตอร์ เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991, pp. 1-2) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 11) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานประจำปีการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงาน เป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจน มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแส

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 1) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวต่อการเปิดรับจับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมทั้งเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวขององค์กร

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อค้นหาแนวทางและความรู้ในการปรับปรุงการทำงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรค สร้างความแตกต่าง และมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้

### **ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549, หน้า 32) วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สถานะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีระดับของพัฒนาการขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ นิสดารต์ เวชยานนท์

(2541, หน้า 8-10) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจาก ~~รูปแบบเดิม~~ ๗ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาองค์กรเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความชำนาญของพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค กระบวนการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน
5. องค์กรแบบเดิมมองว่า แรงงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
6. แนวความคิดเดิม ผู้บริหารถูกมองว่า เป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก และช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม ไม่ได้จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่ที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้าง

ฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว และสามารถประยุกต์ใช้ได้บ่อยครั้ง

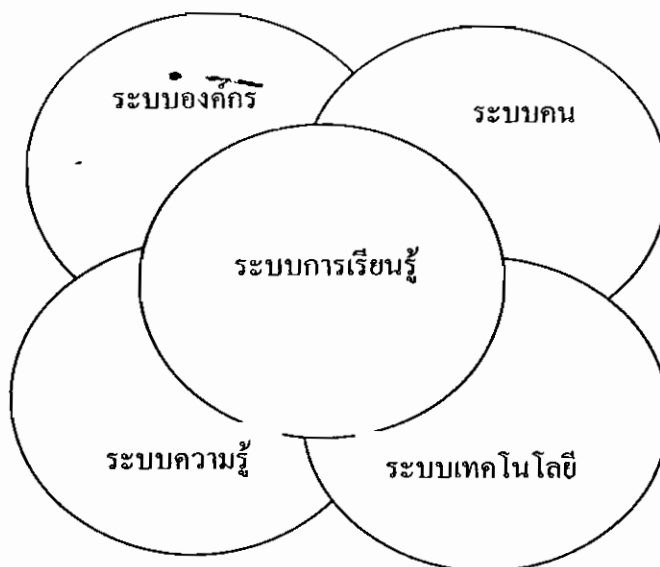
จาร์ณี ดันดิเวชวุฒิกุล (2549, หน้า 33) กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึงความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งดีงามในโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจจะเป็นการกระทำโดยลำพังตนเองหรือร่วมกับผู้อื่น วิถีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

### แนวคิดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p.23) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบด้วยกันหลายประการ ซึ่งส่วนประกอบสำคัญเหล่านั้นจะสามารถอธิบายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแบบ The Systems-Linked Organization Model ได้เป็นอย่างดี ได้แก่

1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
2. มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ
3. สมาชิกในองค์กรสามารถรับข่าวสาร และทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
4. บรรยากาศในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล และกลุ่มได้มีการเรียนรู้
5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แตความล้มเหลว โดยเปลี่ยนเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ System-Linked Learning Organization Model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 หน่วยย่อย ดังภาพที่ 2-1

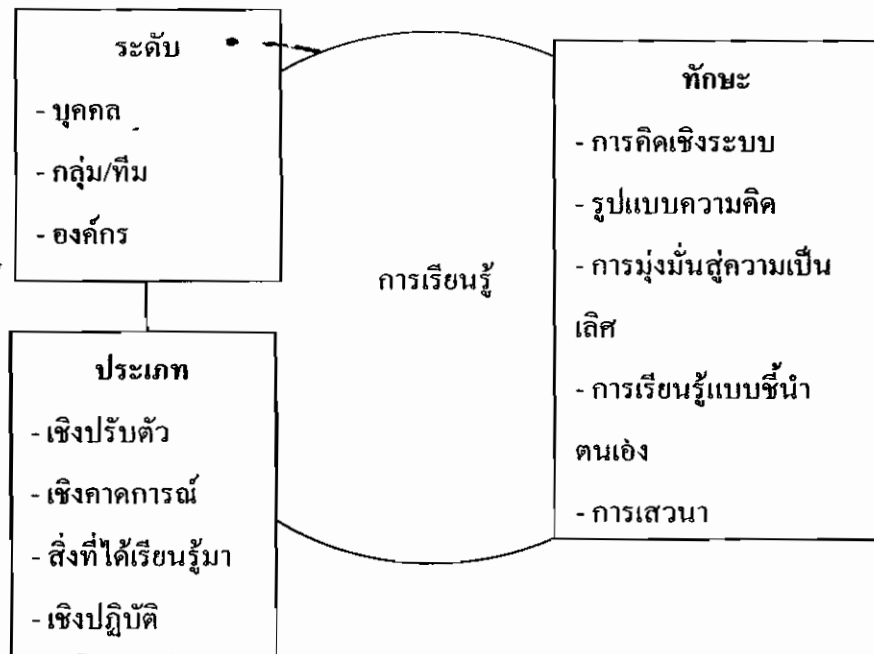


ภาพที่ 2-1 แบบจำลองระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดไม่ได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อย ๆ อื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบตามกันไปด้วย องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) จะกล่าวถึงระดับการเรียนรู้ (Level) ชนิด ประเภท หรือวิธีการเรียนรู้ (Type) เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้องค์กร (Skill) ซึ่งหมายถึง ควรใช้ทักษะในด้านใดหนึ่งเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1.1 ระดับการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกันทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขึ้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.1.2 ระดับกลุ่ม (Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

1.1.3 ระดับองค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

## 1.2 ประเภทของการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 38-40) ได้แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีมหรือองค์กร

ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กระทำไป โดยอาศัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ไปสู่การประเมินผล และผู้กำรพิจารณาไตร่ตรอง เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต พร้อม ๆ กับการค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ทำให้เราสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในเชิงรุก และสร้างสรรค์

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาจริง ๆ เน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง และดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จซึ่งเป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่ง ทำให้คนและองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น ทั้งยังสามารถประเมินและแก้ปัญหายาก ๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี โดยนำเอาการสร้างและการตั้งคำถามใหม่ ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ และการพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งระหว่างและหลังการแก้ปัญหามารวมเข้าด้วยกัน

### 1.3 ทักษะการเรียนรู้

มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996, pp. 43-47) ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 5 ทักษะดังนี้

#### 1.3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดเชิงระบบ เป็น โครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Model)

รูปแบบความคิด คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับแนวความคิดเหล่านั้น

#### 1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

#### 1.3.4 การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed Learning)

การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง คือการที่สมาชิกทุกคนขององค์กรแห่งการเรียนรู้  
 ทั่วระดับชั้นถึง และกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบทั้งในฐานะของผู้เรียนและผู้สนับสนุน ตลอดจน  
 ส่งเสริมการเรียนรู้จากผู้คนรอบข้าง เราต้องเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งว่าเราจะปฏิบัติหน้าที่ให้มี  
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้ได้อย่างไร และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หัวหน้างานไม่จำเป็นต้องรู้  
 ทุกอย่างที่ลูกน้องต้องรู้อีกต่อไป เราต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยตัวของเราเอง ซึ่งส่วนหนึ่งก็โดย  
 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเราให้เกิด  
 ขึ้นมาที่สุดเท่าที่จะทำได้

### 1.3.5 การเสวนา (Dialogue)

การเสวนา หมายถึงการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูง มีความเป็นอิสระ  
 มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็น  
 ซึ่งกันและกันอย่างตั้งใจ และไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น การนำวินัยในการเสวนาเหล่านี้  
 มาใช้ ทำให้เราได้เรียนรู้และเข้าใจอย่างทอ่งแท้วว่า แบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมแบบใดที่จะเป็น  
 ปัจจัยส่งเสริมหรือทำลายการเรียนรู้

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ทได้เสนอว่าการเสวนาที่จะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการ  
 เสวนาจะต้องมีความสามารถดังนี้

1. ตระหนักได้ว่าเมื่อใดควรจะต้องตั้งข้อสังเกต และเมื่อใดควรจะสรุปความคิดเห็น
2. สามารถที่จะเปิดประเด็นสำหรับสิ่งที่ยังไม่ได้มีการพูดถึงในการสนทนา
3. สามารถที่จะรักษาสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและให้ความคิดเห็นที่สนับสนุน
4. สามารถที่ยอมรับได้ถึงความแตกต่างระหว่างคำพูดเชิงทฤษฎี และสิ่งที่มี

ปฏิบัติจริง

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้  
 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 3 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 5 ทักษะแล้ว มาร์ควอร์ทได้  
 นำเสนอความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capacity of Organization) โดยมี  
 วัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์กร ดังมีรายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

### 1.4 ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

เรดดิ้ง (Redding, 1994 cited in Marquardt, 1996, p. 47) ได้อธิบายถึงความสามารถ  
 ในการเรียนรู้ขององค์กรว่าจะอยู่ในระดับใดนั้น เราจำเป็นต้องพิจารณาใน 3 มิติ ดังนี้

1.4.1 ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือ การที่องค์กรสามารถเรียนรู้  
 ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ คือตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของ  
 การปฏิบัติการ



1.4.2 ความลึกของการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือ ระดับการเรียนรู้ที่องค์กรบรรลุเมื่อสิ้นสุดวงจรของการเรียนรู้ ซึ่งความสำเร็จได้มาจากการตั้งข้อคำถามต่อสมมติฐานต่าง ๆ และจากการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้อนาคต

1.4.3 ความกว้างของการเรียนรู้ (Breadth of Learning) คือ ความสามารถขององค์กรในการถ่ายทอดความเข้าใจอันลึกซึ้ง และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดจากแต่ละรอบของการเรียนรู้ไปสู่ประเด็นต่าง ๆ และส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้

1.5 ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ และการฝึกอบรม (Training)

เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 47) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะที่มีอยู่ของผู้สอนไปสู่ผู้เรียนในทางเดียว ในขณะที่การเรียนรู้จะแตกต่างกันออกไปในหลาย ๆ แนวทาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งการซึมซับข้อมูลที่มีอยู่ และการสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่คนยังไม่ค่อยเข้าใจชัดเจนนัก การเรียนรู้อาจจะเกิดขึ้นโดยมีผู้สอนหรือไม่มีผู้สอนก็ได้ เพราะเป็นความสามารถของบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งข้อแตกต่างที่สำคัญของการฝึกอบรมกับการเรียนรู้ นำมาแสดงในรายละเอียดได้ในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

| การฝึกอบรม  | การเรียนรู้   |
|---|---|
| 1. ได้รับจากผู้อื่นหรือเป็นแหล่งความรู้จากภายนอก                                  | 1. เกิดจากแรงดันในตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง  |
| 2. มุ่งเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเพื่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงานที่ดี | 2. มุ่งเน้นค่านิยม ทัศนคติ นวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์  |
| 3. เหมาะสำหรับการพัฒนาความสามารถขั้นพื้นฐาน                                       | 3. สนับสนุนให้ทั้งองค์กรและบุคคล ได้มีการเรียนรู้และสร้างสรรค์วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง |
| 4. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงให้ดีขึ้นขององค์กร                                   | 4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม  |
| 5. ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร                            | 5. เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และความต้องการในความสำเร็จของ                          |

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

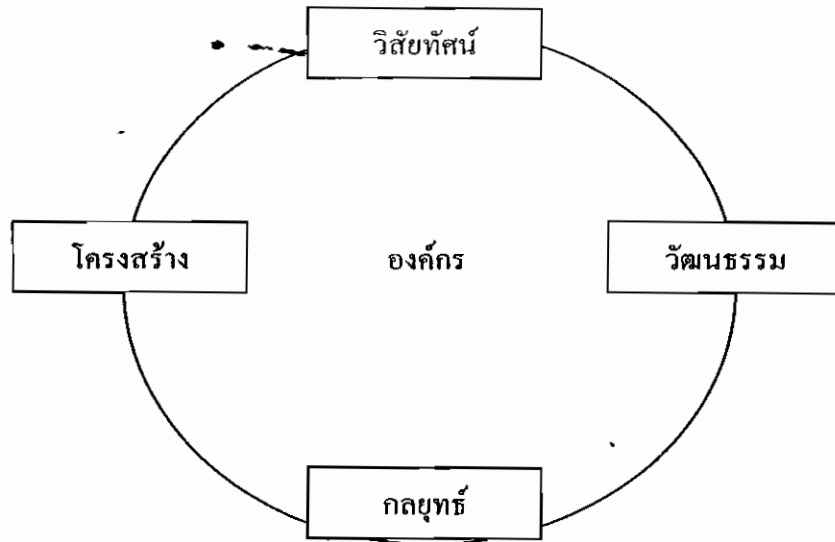
| การฝึกอบรม  | การเรียนรู้   |
|---|---|
| 6. มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างซึ่งนำมาใช้ในระยะเวลาสั้น | องค์กร<br>6. เป็นการเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบตายตัว มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ขึ้นด้วยตนเอง นำไปใช้ในระยะเวลา |

โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทุกคนในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรที่มีการเรียนรู้ใน 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 5 ประการ สำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง และการเสวนา

#### 1. องค์กรประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน สถิติขั้ว ทวิกิจวัฒน์, 2553, หน้า 18) มีความเห็นว่า องค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เขาได้เปรียบเทียบการปรับเปลี่ยนองค์กรว่าเหมือนกับกระบวนการในการแปลงสภาพของหนอนดักแด้ที่นอนอยู่ในรังไหมแล้วค่อย ๆ กลายร่างเป็นผีเสื้อแสนสวยที่สามารถโบยบิน ไปในทุกทิศทาง ซึ่งคล้ายกับกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น กระบวนการปรับรีอระบบทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

มาร์ควอร์ท สรุปว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) วัฒนธรรม (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 ระบบย่อยด้านองค์กร

### 1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์คือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างรากฐานองค์กรอันมั่นคงที่ตั้งอยู่บนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ และองค์กรจะต้องเข้าใจด้วยว่าบริษัทจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ได้ หากองค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหตุผลที่สนับสนุนว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรทราบกันดีว่า สิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้แก่พวกเขาอย่างแท้จริง

1.2 วิสัยทัศน์นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความของตนเอง และมีเหตุผลที่จะยอมรับการคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ

1.3 วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดึงให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม

1.4 ความหมายและค่านิยมร่วม มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการจะจัดเก็บและถ่ายโอน

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตไม่ใช่เครื่องจักร คล้ายมนุษย์ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างจิตสำนึกในความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยรวม มีวัตถุประสงค์เป็นพื้นฐาน และมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกระตุ้นทำให้องค์กรมีพลังและมีชีวิตชีวาที่จะ พัฒนาผลผลิตต่าง ๆ การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

## 2. วัฒนธรรม

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็น ก้าวที่สอง ด้วยเหตุผลที่องค์กรมีความเชื่อ วิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วัชรบุรุษ พิธีการ ค่านิยม ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมี วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 70) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อสนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายใน การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ย่อมเกิดขึ้นจาก ความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้าง บรรยากาศของความร่วมมือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการ เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้ง ในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการอย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

## 3. กลยุทธ์

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 72-81) กล่าวว่า มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กร สามารถปฏิรูป ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ มีดังนี้

3.1 ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจ และความสำเร็ของบุคคล

3.2 แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน

3.3 พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.4 ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้

3.5 การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

3.6 สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้

3.7 แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้

3.8 สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.9 เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด

3.10 เรียนรู้แบบ “ทันเวลา” ไม่ใช่แบบ “เพื่อไว้รอทำ”

#### 4. โครงสร้าง

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 82-99) มีความเห็นว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและบุคลากรในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรและกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรใหญ่โตเทอะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน และข้อจำกัดทางสายการบังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้น ลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

##### 4.1 โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด และมีหลายช่วงชั้น (Department Silos) นั้นเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ เป็นสิ่งขัดขวางการไหลเวียนของความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน ส่วนอำนาจก็ไม่สามารถจะกระจายออกไปในจุดที่มีผลสูงสุดต่อองค์กร ทำให้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรลดน้อยลง ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบมีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคการเรียนรู้ควรถูกยกเลิกไป

##### 4.2 โครงสร้างแบบองค์กรร่วมที่เปิดกว้างไร้ขอบเขต

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขต สามารถมีพลวัตและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยปราศจากการกีดกัน เพราะขอบเขตเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้คนและกลุ่มต่าง ๆ ถูกแบ่งแยกออกจากกัน ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และเกิดอคติต่อกัน

##### 4.3 โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทุกคน ในองค์กรจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วไวและรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานจริงในองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 4.4 โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติมไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น วิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ คือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

#### 4.5 โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ ที่คิดแบบผู้ประกอบการ

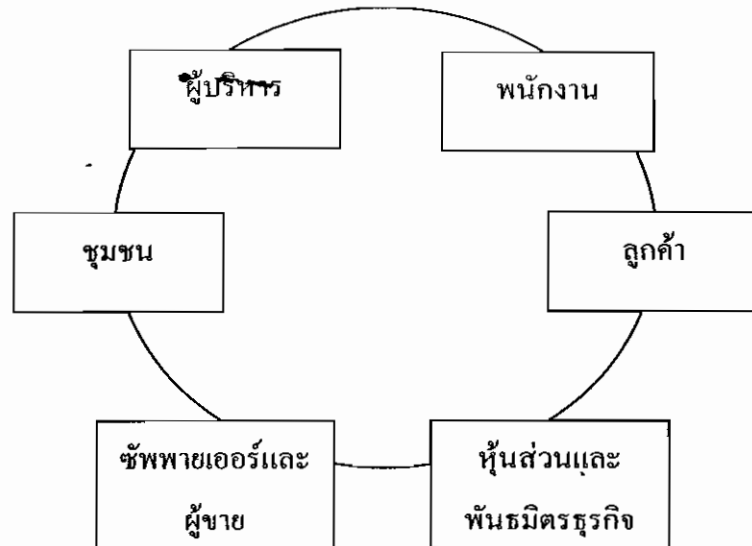
องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเท่าใด ล้วนมีโครงสร้างและการทำงานที่เป็นพลวัต ไม่มีการหยุดนิ่ง และมีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของในองค์กรขนาดเล็ก ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่เกินไปจะไม่ค่อยมีความรู้สึกเช่นนี้ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะไม่ค่อยมีการสื่อสารและผูกพันกันในองค์กร แน่แน่นอนว่าไม่มีทั้งองค์ความรู้ (Knowledge) และการให้อำนาจ

โดยสรุปแล้วการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ 1. ด้านวัฒนธรรม 2. วิสัยทัศน์ 3. กลยุทธ์ และ 4. โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

#### องค์ประกอบที่ 3 การให้อำนาจ (People Empowerment)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 101-127) กล่าวว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร มาร์ควอร์ทอธิบายว่าผู้คน (People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า หุ่นส่วนพันธมิตรและชุมชน ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับการให้อำนาจและการสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ ดังนั้น จึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและความสามารถในการให้อำนาจให้กับผู้คน เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 102) ได้อธิบายถึงการให้อำนาจให้กับผู้คนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ขาย หุ่นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ และชุมชน ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

### 1. พนักงาน

ในระบบย่อยของผู้คนในองค์กรนั้น มาร์ควอร์ทมีความเห็นว่า คนที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานดังนั้น จึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจกับพนักงานดังต่อไปนี้

#### 1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนผู้มีวุฒิภาวะของผู้ใหญ่และมีความสามารถ

สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสุขในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้จำเป็นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้น จะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงาน มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 103) ได้หยิบยักความเห็นของเซนเก มาสนับสนุนความเห็นของเขาว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการขยายขีดความสามารถของตนเอง ในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิถีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีอิสระพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

#### 1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะของการฟังฟังน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบและขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

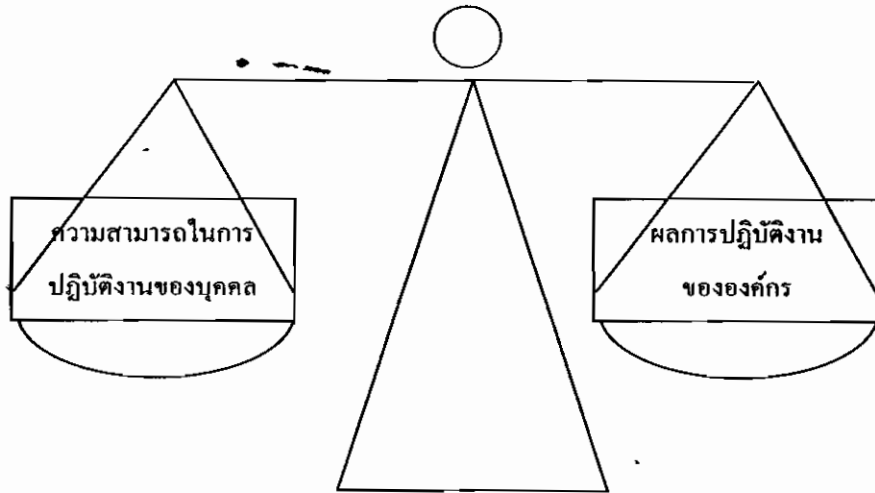
#### 1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผน

ปัจจุบันนี้ยุคสมัยที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติได้จบสิ้นไปแล้ว ดังนั้นพนักงานควรได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนา กลยุทธ์ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้ เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากันหรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้ เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่าการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร

องค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กร ได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน

ในประเด็นนี้ มาร์ควอร์ทมีความเห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของพนักงาน และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภูมิใจตนเองและมีพลังในการเพิ่มผลผลิตนอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตที่ดีของพนักงานด้วย โดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ ตามตัวแบบความสมดุลในภาพที่ 2-5





ภาพที่ 2-5 ความสมดุลระหว่างบุคคลกับองค์กร

## 2. ผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจำเป็น ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจ จากผู้ออกคำสั่งมา เป็นผู้ดูแล จากการทำมือปฏิบัติเอง มาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 106-110) ให้ความเห็นว่าจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

### 2.1 บทบาทของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2.1.1 ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง

ทำหน้าที่สนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานให้เรียนรู้ ผ่านรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง ครูผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้เรียนรู้ ต้องการความช่วยเหลือและเวลาที่ต้องใช้ รวมถึงวิธีการที่จะช่วยเหลือ ตลอดจนกิจกรรมเสริม และ ลักษณะความเป็นเจ้าของในกระบวนการเรียนรู้นั้น ๆ

#### 2.1.2 ผู้จัดการความรู้

ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานทำการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำ การถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

### 2.1.3 นวัตกรรม

ทำหน้าที่ออกแบบคิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานสามารถออกแบบขององค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอร่างวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

### 3. ผู้ประสานงาน

ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติที่ดีที่สุดของพนักงานทุกคน

3.1 ทักษะของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์รวมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3.3 ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

3.4 ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3.5 ผู้บริหารจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น ปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

3.6 ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมและกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

3.7 ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับปฏิบัติงาน นำจุดประกายให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

### 4. ลูกค้า

องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือ แหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรมและเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันธุรกิจของลูกค้าซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้าแล้ว องค์กรยังจะได้รับความภักดีจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ กำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อ

องค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเยี่ยมชมองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลงานนำผลิตภัณฑ์ขององค์กร  
ไปใช้ Marquardt (1996, pp. 110-111)

#### 5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย

องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของ  
เครือข่ายธุรกิจนั้น ไม่ได้เพียงแค่พนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงซัพพลายเออร์และผู้ขาย  
ให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทาง  
เทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึง  
พอใจให้ลูกค้า มาร์ควออร์ท (Marquardt, 1996, p. 111)

#### 6. หุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ

มาร์ควออร์ท (Marquardt, 1996, pp. 111-112) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้  
ร่วมกันของหุ้นส่วนพันธมิตรธุรกิจ ด้วยเหตุผลที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว  
ทำให้เกิดมีหุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจร่วมค้าระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะของทีมในระยะสั้น  
เกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจเพื่อวัตถุประสงค์  
ในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดทอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิต  
สินค้าซ้ำซ้อนกันและแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการ  
พันธมิตรธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั่นคือ การเรียนรู้ โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กร  
อื่นๆ ทั้งในธุรกิจเดียวและนอกธุรกิจ ล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของ  
นโยบาย การบริหาร วัฒนธรรมและลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้เพื่อ  
พัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถ  
นำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่าและกลายเป็นความมั่นคงขององค์กร เป็นการลงทุนในระยะยาวอันนำมา  
ซึ่งผลสำเร็จในอนาคต

#### 7. ชุมชน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วม  
เกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่

1. การที่องค์กรสร้างภาพพจน์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร
2. ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัท ทั้งในฐานะของลูกค้าหรือ พนักงาน
3. การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรที่จะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นกับชุมชนนั้นเช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม
4. การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงานหรือการให้ทุนการศึกษา
5. เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์คือ โอกาสในการเรียนรู้ใน

ด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์กรเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วยเป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นกันมาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996, p. 112)

โดยสรุปแล้ว การให้อำนาจหมายถึงองค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรทุกระดับในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแล้วผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ขายหุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ และชุมชน

#### องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้

มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996, p. 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์กร ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติเทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร และเป็นที่น่าแน่นอนว่าผู้คนต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996, p. 129) เสนอวิธีการที่จะจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ รวมทั้งถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับกิจกรรมขององค์กร โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศนั้นควรมีช่องทางในการเผยแพร่ที่หลากหลาย และการจัดการความรู้นั้น ต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ในความเห็นของมาร์ควอर्थ เขาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก เพราะเขาเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์กร

ในองค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้นี้ มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996, pp. 130-136) ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

#### 1. การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ ภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสื่อนิตยสารจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้ม

ในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษ ให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุด คือการเปรียบเทียบสมรรถนะเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยมาแล้วใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้น วิทยากร มัชยกุล (2543 อ้างถึงใน สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์, 2553, หน้า 30) และมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 131) มีความเห็นว่า การเปรียบเทียบสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งและคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการ ขอบรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ สิ่งในองค์กร โดยไร้ขีดจำกัดในด้านสาขา งาน พนักงาน ในทุกส่วนและทุกแผนกสามารถถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ พนักงานจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา อันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สาระสำคัญของ การแสวงหาความรู้ นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1. ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ นั้นไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปประกอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ 2. การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้น ในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจ ความรู้หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่องเกิดขึ้นจากความบังเอิญ (Marquardt, 1996, pp. 131-132)

## 2. การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ นั้น มีลักษณะของการปรับตัว ตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative) ดังนั้น การสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกคั่นคว่ำและวิจัยเท่านั้น

### 2.1 รูปแบบการสร้างสรรค้ความรู้

โนะนาคะ (Nonaka, 1991 cited in Marquardt, 1996, p. 133) ได้จำแนกรูปแบบการสร้างสรรค้ความรู้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 รูปแบบที่เรียกว่า องค์ความรู้แบบมีนัย (Tacit Knowledge) และองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร องค์ความรู้แบบมีนัยนั้น หมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ภายในตน แต่ยากที่จะแสดงหรือ

ถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจน ส่วนองค์ความรู้แบบชัดเจนนั้น หมายถึง รูปแบบองค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการเห็นได้ มีระบบและง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด มี 4 รูปแบบดังนี้

2.1.1 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่มีนัย (Tacit to Tacit Knowledge) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญการ เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติ เพราะองค์ความรู้แบบมีนัยนั้น เป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิด ระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

2.1.2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดเจนเป็นความรู้ที่ได้้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้ว มีความชัดเจนและเป็นระบบสามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็น ได้ชัด สามารถอธิบายให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั่วทั้งองค์กรเช่น ระบบหรือกระบวนการในการทำงาน

2.1.3 การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบมีนัยถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบชัดเจน (Tacit to Explicit of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองเกิดเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การที่นักการเงินสร้างระบบการควบคุมงบประมาณแบบใหม่โดยพัฒนาจากความรู้ทางการเงิน ให้ข้อสังเกตว่า ชาวญี่ปุ่นเชี่ยวชาญในการพัฒนาความรู้แบบนี้

2.1.4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดเจน ถ่ายทอดไปเป็นองค์ความรู้แบบมีนัย (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือ การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต่างเข้าใจ และได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดเจน หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมาแต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบมีนัยซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ โดยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

## 2.2 วิธีในการสร้างองค์ความรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 134-136) ได้นำเสนอถึงวิธีการในการสร้างองค์ความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

### 2.2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการดังนี้

$$\text{การเรียนรู้} = \text{การปฏิบัติตามคำแนะนำ} + \text{การตั้งคำถาม}$$

หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

การแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสียแล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

การทดลองปฏิบัติ (Experimentation)

การทดลองปฏิบัตินั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ จากการปฏิบัติและการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบในจุดที่ว่า การทดลองนั้นไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้ เช่น โครงการนำร่องต่าง ๆ ของแผนกคันคว้าและวิจัย

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience)

การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอนและบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2.3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 136-138) อธิบายว่า ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่า การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาที่ดีนั้น มีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้น ไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

2.4 การถ่ายโอนข้อมูลและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ในมุมมองของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้

อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถ ได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ • —

การถ่ายโอนความรู้โดยการจงใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมภายในการสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน วิธีที่เสี่ยง ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยบังเอิญ เกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น คำนาน กลุ่มงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้หมายถึง การที่องค์กรแสวงหาและสร้างสรรค์ ความจากแหล่งทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กร นำมาจัดเก็บ สืบค้น และการถ่ายโอน เพื่อให้ความรู้ นั้น แพร่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของคนทุกคนในองค์กร

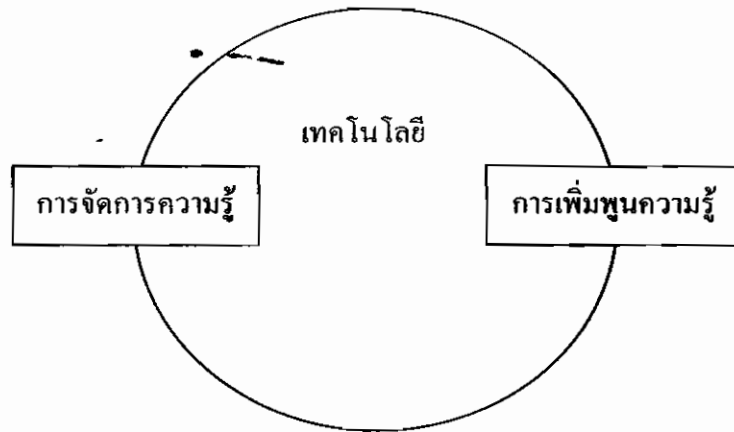
#### องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ควิน (Quinn, 1992 cited in Marquardt, 1996, p. 157) อธิบายถึงความสำคัญของ เทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ความรู้และความ เข้าใจเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้ นั้น ต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเรียนรู้ทั้งใน เรื่องการค้นพบการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้น ในองค์กร แห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่าง ๆ ในงานวิจัย และแนวทางปฏิบัติ ใหม่ ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงานและจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจจะสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก

ระบบย่อยของเทคโนโลยีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการสร้าง เครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ จาก การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้ เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มี ระบบ และโครงสร้างการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน ให้คำแนะนำ ประสานงานและทักษะ ความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้ สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Marquardt, 1996, p. 158)

ดั่งภาพที่ 2-6





ภาพที่ 2-6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 158-178) ได้สรุปมิติย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 มิติ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้

การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม ใส่อิส ประมวลผลจัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ข้อมูลระหว่างเครื่องจักร คน และองค์กร

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพของการเรียนรู้

การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ เช่น วิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ในทุกที่และทุกเวลา

3. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิบัติตัวเองได้โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด และช่วยทำให้การผลิต การประสานงาน และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหาร และการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กร ยกเลิกหลักการเก่า ๆ ในด้านการบริหารการพัฒนา การเรียนรู้ไปสู่ หลักการการบริหารใหม่ ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรด้วยเหตุผลดังนี้

3.1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกัน ลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสาย  
บังคับบัญชา

3.2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่โดยใช้จดหมาย  
อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference)

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานภาคสนาม

3.4 ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อองค์กร

มอร์ตัน (Morton, 1991 cited in Marquardt, 1996, pp. 160-162) ได้จำแนกผลกระทบ  
ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ในเรื่องของสายการผลิต การ  
ประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์มาใช้ในกระบวนการผลิตทำให้ที่  
ประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และไร้ขีดจำกัดด้านระยะทางและเส้นแบ่ง  
เวลา

2. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้  
ทุกส่วนและทุกระดับในองค์กรสามารถทำงานเชื่อมโยงสอดรับกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

3. ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า (Within Value Chain) คือ การทำงานที่เชื่อมโยง  
ประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยงานในองค์กร ตั้งแต่ออกแบบที่วิศวกรผู้ควบคุมการผลิต  
และฝ่ายผลิตได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงจนเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End to End Links to Value Chain) เป็นการ  
ประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just in Time Production ซึ่ง  
หมายถึง แนวทางการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่น ที่พยายามให้วัตถุดิบเข้ามาทันความ  
ต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการทำงาน ดังนั้นการติดต่อ  
ระหว่างองค์กรในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อ สื่อสารที่รวดเร็ว

5. การสลับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Substitution) การทำงานแทน  
กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Subcontract) หรือพันธมิตรคู่ค้า (Alliance) สามารถทำได้  
ดี ถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

6. ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยน  
เสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่าการบูรณาการเชื่อมโยงด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้ง 4 แบบดังกล่าวล้วนแต่  
มีส่วนช่วยสร้างความชำนาญให้กับทั้งพนักงานและองค์กร

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว

2. เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ โอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์กร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบริหารและโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

4. เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะผู้นำจะต้องปรับองค์กรให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

องค์กรประกอบ 9 ประการของระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เรวีนิน (Levin, 1995 cited in Marquardt, 1996, pp. 165-166) ได้จำแนกถึงลักษณะระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงาน

2. ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-line Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อเกิดปัญหาสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลได้

4. เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อเป็นข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร และควรใช้วิธีการใดแก้ปัญหา

5. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrate Reference System) ซึ่งสามารถช่วยค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

6. เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น ๆ ในฐานะข้อมูลความรู้

7. ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring

Assessment and feedback System)

8. มีการเชื่อมโยงโปรแกรมการทำงานนอกระบบ (Line to External Application)

9. มีลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ (System Information)

ถึงแม้ว่าระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตาม ระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถทำงานได้อย่างเป็นเอกเทศ จะต้อง มีผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์ ทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบ การสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
2. สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ
3. ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจ
4. นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและที่ เลี้ยงสอนงาน
5. กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
6. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมทั้งการลดจำนวนของเอกสาร ต่าง ๆ เช่น คู่มือ ใบประเมินผล ใบทดสอบ
7. ทำงานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
8. ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิด กั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
9. เพิ่มความรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้อำนาจมากขึ้นใน การใช้เทคโนโลยี

โดยสรุปแล้ว การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการ ฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อ สร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

## ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Marquardt & Reynolds, 1994 อ้างถึงใน เจริญสุขุม, 2522, หน้า 22-23) ได้เสนอประเด็นเพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการศึกษาดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางจากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
2. สามารถปรับตัวกับกระแสเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การสนับสนุนให้พนักงานระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
4. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ถือฤทธการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
5. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร
6. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
7. วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมขององค์กร
8. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
9. มีผู้ที่เป็นแม่บทเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
10. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
11. คำนึงถึงความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
13. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี
16. ให้โอกาสเรียนรู้ผ่านประสบการณ์
17. คัดค้านแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า
18. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้ง โครงการสำหรับรองรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

19. สร้างความไว้วางใจกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
20. มุ่งสู่การปรับปรุงที่ไม่อย่างต่อเนื่อง
21. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ
22. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติงานจากหลาย ๆ ส่วนงาน
23. มีการใช้ระบบสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
24. มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้
25. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่คาดคะเนไว้ก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 25 ประการตามแนวคิด มาร์ควอร์ท และเร โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) แล้วพิจารณาองค์ประกอบตามแนวคิดของเซนเก พบว่า องค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้ง ต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท นั้นมีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์กร จึงเป็นอีกแนวทางที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เซนเกเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการ และตัวแบบสำเร็จรูปไปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขององค์กรประกอบเชิงปรัชญาของเซนเกเป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542, หน้า 24)

## วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์กรเรียนรู้

เซนเก (Senge, 1990) เห็นว่า แนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (The fifth Discipline) เป็นพื้นฐานดังนี้

### วินัยที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุกด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอดั้นเสมอปลาย เนื่องจากตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ และเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการณ์ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้ี้จะเป็น

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน คนเราจึงมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง เช่น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ เป็นต้น

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ที่จะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวไว้แล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานได้อย่างถูกต้อง ความสำคัญของการใช้วิธีนี้จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิดและตัดสินใจอย่างทอ้งแท้จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเป็นผลให้เราไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ในปัจจุบันได้

4. จิตสำนึกในการทำงาน (Using Sub Consciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปได้โดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง การทำงานอย่างชำนาญชำนาญโดยใช้จิตสำนึก (Sub Conscious) ถือเป็นเรื่องจริงที่สามารถจะเกิดกับบุคคล ทุกผู้ทุกคนได้โดยไม่ยาก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับ ความขยันหมั่นเพียรของเรา พร้อมทั้งมีและมุ่งมั่นใฝ่ดีที่จะลงมือกระทำการใด ๆ ให้มีความสำเร็จ ให้เกิดความเชี่ยวชาญโดยเราต้องตระหนักรู้ในสภาพจริง ณ ปัจจุบันด้วยว่าเราเป็นอย่างไร ไม่รู้อะไร ไม่เป็นอะไร และจะเก่ง จะเชี่ยวชาญได้อย่างไร จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุผลของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นี้ได้โดยง่าย

วินัยที่ 2 รูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กรและเพื่อนร่วมงาน โดยรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ค่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจ

กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ จะทำอย่างไรให้พนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้ รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้างของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โต ในที่สุด ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบ วิธีคิดในที่นี้อาจสะท้อนออกมาได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เจตคติ (Attitude) หมายถึง “ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” ถือเป็น การแสดงออก การตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าทาง) ก็เป็นไปได้

2. ทักษณคติ (View point/ Standpoint/ Perception) หมายถึง “แนวความคิดเห็น” ถือเป็น ส่วนหนึ่งของรูปแบบ-วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กัน ว่ามีจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) หมายถึง กรอบแนวความคิด แนวปฏิบัติทำที่ที่เราปฏิบัติ ตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักได้ว่าสิ่งที่เรา ทำตาม ๆ กัน ไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันกลายเป็นความเชื่อ เป็นความคิด-ยึด คิด-ฝังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทั้งกระบวนทัศน์ ทักษณคติ และเจตคตินี้เองที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด ถ้ารูปแบบและวิธีคิดข้างต้นล้วนเป็นลบก็คงจะเป็นไปไม่ได้ ทั้งบุคคล และองค์กร จะเปิดกว้างต่อ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ เซนเก (Senge, 1994 อ้างถึงใน เศษ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริานนท์, 2544) กล่าวถึงรูปธรรมของ รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง โดย เซนเกกล่าวไว้ว่า ผู้นำยุค ใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ คือจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสิ่งใดควร เปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่เป็นพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งการบริหาร โอกาสคือการมีรูปแบบวิธีคิดที่จะมองเห็น โอกาสนั้น ๆ และเปลี่ยนวิกฤตเป็น โอกาส และการ พัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นรูปแบบ-วิธีการคิดที่ได้ถูกพัฒนาเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ ด้วย ความคิดสร้างสรรค์ และด้วยนวัตกรรม ที่ทำให้เกิดอิสระทางความคิดเหนือการติดขัดกับรูปแบบเดิม ๆ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 คนรุ่นใหม่ต้องเข้าใจ คนทำงานที่มีภูมิรู้ ซึ่งเป็นคนทำงาน ทุกคนที่จะคิด จะตัดสินใจในธุรกรรมใด ๆ ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิปัญญา และผลผลิตจาก ความรู้คือสินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก คนทำงานที่มีภูมิรู้ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้



ความรู้คือสินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก คนทำงานที่มีภูมิรู้ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่า (Value) และศักยภาพในความสามารถได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด

### วินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้คือวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) การมีวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ และวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ องค์กรต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ

เซนเก (Senge, 1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์, 2544) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรมีดังนี้

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจ สั่งการอยู่พอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูงมาเป็นประธานคณะทำงานก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น
2. ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยหากเรารับทราบข้อมูลดังกล่าว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะได้ไม่ขัดต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และวิสัยทัศน์นั้นก็จะเป็นไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินแนวทางร่วมกับความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้เสีย
4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุดของอนุมัติต่อคณะกรรมการ เพื่อประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร

### วินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กร ได้ รูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี ได้แก่ ใช้การเสวนา (Dialogue) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย (Discussion) ต่างจากการเสวนาตรงที่การอภิปรายจะมีการเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน ใช้เทคนิคของการบริหาร โครงการธุรกิจ และใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

### วินัยที่ 5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

ความคิดความเข้าใจเชิงระบบนี้ ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุด เช่นเก (Senge, 1990) เน้นว่า แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นก็ยังคงทำให้เป็นระบบ โดยตัวระบบใหญ่ต้องประกอบด้วยระบบย่อย ดังนั้นองค์กรจะต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างไร วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสู่อุผล และผลกลายเป็นเหตุ เป็นลักษณะวงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุก ๆ องค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนครบวง จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน (Virtuous Loop) วงสมดุล (Balancing Loop) วงสมดุลจะใช้อธิบายเรื่องวิกฤต ถ้าธุรกิจตกต่ำ ตระหนักรู้ และปรับตัวใหม่ ก็จะทำให้เกิดเป้าหมายและช่องว่างขึ้น ในทันทีซึ่งจะบรรลุลูกสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงมุ่งมั่นไม่ศึกษาในการปฏิบัติ

รูปธรรมของความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผนงาน พัฒนาระบบบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดรูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร มีระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม มีวินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ และ มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศ เปิด ทำการพัฒนาวินัย 5 ประการ พัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นำ กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ รวมถึงกำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

### การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์กรเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการ

สร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ จะได้รับความเสียหาย

มาร์ควอร์ท ได้สรุปว่าลักษณะขององค์กรเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจากระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันดับหนึ่งอันเดียวอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์กรมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน

3. องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กรได้สะดวก

4. มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทางธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้บริหารลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ถือหุ้นต้องการ

5. การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การควบรวมกิจการ การบริการความเสี่ยงการปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า แมนวิลล์ (Manville, 2001 อ้างถึงใน สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์, 2553, หน้า 48)

นอกจากนี้ การศึกษาของมาร์ควอร์ท ยังเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า หากองค์กรสามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน องค์กรเรียนรู้จะมีสมรรถนะดีเยี่ยมในด้านต่าง คือ สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่าเดิม มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร และเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัลภา นรสิงห์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรและศึกษาระดับความเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร และศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าพนักงานโดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและฝ่าย ส่วนภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และฝ่าย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จิตตรา นูรณประพฤษ (2546) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสามารถขององค์กร และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา หลังจากนั้น นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเฉลี่ยของ 5 องค์ประกอบ พนักงานมีความคิดเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นลำดับสูงสุด สำหรับความคิดเห็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่เพศต่างกันมีอายุต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน จะมีระดับความเห็นต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีตำแหน่งต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

สุรีย์พร ฤกษ์อุดมศักดิ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กร และศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพ

ขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบ 5 องค์ประกอบของพนักงาน บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา หลังจากนั้น นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด โดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นว่างค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและปานกลาง โดยเห็นว่างค์กรมีศักยภาพขององค์กรด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด เป็นอันดับที่ 1 สำหรับความคิดเห็นต่อศักยภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

เสนิส หงษ์ทอง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ทำให้ระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด ทำให้ระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดหน่วยงานสำนักงานใหญ่ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ส่วนในด้านระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี และในด้านประเภทหน่วยงานที่สังกัดนั้น พบว่า พนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้านสนับสนุนการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าหน่วยงานที่สังกัดหน่วยงานด้านธุรกิจ

เรืออากาศเอกเฉลิม มณีสถิต (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ โดยการประยุกต์ใช้แนวความคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยดังนี้ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร และกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและภาวะผู้นำ ซึ่งการเก็บข้อมูลใช้

วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ศักยภาพของกลุ่มตัวอย่างยังไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพบผู้ศึกษาได้มีข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับกลุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ ควรจะมีการริเริ่มภายในหน่วยงานระดับย่อยขององค์กร และควรมีการสร้างระบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการตื่นตัวในการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ทศยา ชมณา (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี องค์กรเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์กรกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ ซึ่งประกอบด้วยพนักงาน 3 กลุ่มคือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยภาพรวมระดับหัวหน้างานมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ ให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กร แนะนำอบรมและสาธิต และติดตามประเมินผล ด้วยการใช้วิธีทำแบบทดสอบ ในส่วนของผู้บริหารก็พร้อมที่จะสนับสนุนส่วนในด้านวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ภาพรวมของบุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรต้องได้รับการอบรมก่อนปฏิบัติงานทุกคน โดยภาพรวมแล้วบุคลากรอยากที่จะเข้าร่วมอบรม อยากเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการปฏิบัติงานจากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปฏิบัติ แก้ไข ปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งโดยภาพรวมบุคลากรในองค์กรได้เคยเป็นวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้ต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า บุคลากรต้องการศึกษาข้อมูล และพร้อมที่จะให้ข้อมูลผู้อื่น ประกอบกับองค์กรจะต้องจัดทำวารสารให้กับชุมชนทุก ๆ เดือน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่จะต้องพัฒนาความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

วิทวัส สุขยางส์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินศักยภาพของสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ตามลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ตามแนวความคิดของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1994) จากการศึกษาพบว่า ภาพรวมของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักนโยบายและแผนกลาโหมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.208 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.059 ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.351 ด้านบรรยากาศสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.342 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.341 ด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.305

ด้านการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.253 ด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.218 ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.150 ด้านวัฒนธรรมและการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.103 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.069 และด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.051

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวคิดของมาร์ควอร์ท ที่กล่าวว่า หากองค์กรปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ก็ไม่สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งนี้การส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม จะต้องดำเนินการภายใต้พื้นฐาน วินัย 5 ประการของเซนเก ที่ทุกคนในองค์กรต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ การมุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ มีรูปแบบแนวคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ซึ่งหากองค์กรสามารถพัฒนาระบบย่อยทั้ง 5 ระบบได้ องค์กรจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของมาร์ควอร์ท ในการศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัด ระยอง

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งศึกษาทัศนคติภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1970, pp. 886-887) สูตรมีดังนี้

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

โดยที่ n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการสรุปผลด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมรับให้เกิดความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ไม่เกินร้อยละ 5 ( $e=0.05$ ) จากการคำนวณตามสูตร กลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในการวิจัยเท่ากับ 142 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)



ตามหน่วยงาน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 142 คน และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละหน่วยงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นรายหน่วยงาน
2. สุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากรแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีจับสลากให้ครบตามจำนวน
3. ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 142 คน

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มอย่างรายหน่วยงาน

| หน่วยงาน                               | จำนวนประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|--|--------------|---------------|
| ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป       | 12           | 8             |
| ฝ่ายบัญชีและการเงิน, เทคโนโลยีสารสนเทศ | 14           | 9             |
| ฝ่ายขายและการตลาด                      | 7            | 4             |
| ฝ่ายคุณภาพ, EH&S                       | 20           | 13            |
| ฝ่าย SCM                               | 21           | 14            |
| ฝ่ายสำนักงานประธานกรรมการผู้จัดการ     | 2            | 1             |
| ฝ่ายซ่อมบำรุง                          | 25           | 16            |
| ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี                     | 9            | 6             |
| ฝ่ายผลิต NW                            | 77           | 50            |
| ฝ่ายผลิต BF                            | 33           | 21            |
| รวม                                    | 220          | 142           |

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 47 ข้อ

โดยกำหนดเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดความคิดเห็นด้านต่าง ๆ เป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในให้คะแนน ดังนี้

|         |         |                    |
|---------|---------|--------------------|
| คะแนน 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| คะแนน 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| คะแนน 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนน 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| คะแนน 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

2. สร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามของ สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์ มาปรับปรุงให้เข้ากับองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา พร้อมทั้งแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

3. นำแบบสอบถาม เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับเพื่อหาค่า IOC (Index of Item-objective Congruence) แล้วเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5-1.00 ไว้ และข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่า 0.5 จะพิจารณาปรับปรุงให้ตรงกับเนื้อหายิ่งขึ้นหรือตัดทิ้งไป

4. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบคำถาม ลำดับของคำถาม ความถูกต้องของคำถาม แล้วนำกลับมาแก้ไขข้อบกพร่องก่อนออกเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -coefficient > 0.7)

ผลการทดสอบ พบว่า คำถามเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .9667 หรือมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ร้อยละ 96.67 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล ดังนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไปของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. แจกและเก็บแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 142 ชุด ได้รับคืนกลับมาจำนวน 139 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.88

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงาน ใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ เพื่อสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ในการแบ่งช่วงระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งด้วยวิธีการหาความกว้างอันตรภาคชั้น และใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น ตามที่ รัตนา ศิริพานิช (2535, หน้า 9) อธิบายไว้คือ

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

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับระดับศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ศักยภาพในการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ศักยภาพในการเรียนรู้ในระดับต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ศักยภาพในการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ศักยภาพในการเรียนรู้ในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง สักยภาพในการเรียนรู้ในระดับดีมาก

3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสถิติที่ใช้คือ t-Test แบบ Independent และ F-test (One-way ANOVA)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม และมากกว่า 3 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ F-test เมื่อพบความแตกต่างจะเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Least Significant Difference: LSD)

การทดสอบสมมติฐานใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |  |
|-----------|--|
| n         | แทน จำนวนหรือขนาดกลุ่มตัวอย่าง                                   |
| $\bar{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)   |
| SD        | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                    |
| SS        | แทน ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares) ของคะแนนเบี่ยงเบน (Deviation) |
| MS        | แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน                               |
| t         | แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน T-Distribution                            |
| F         | แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution                            |
| df        | แทน ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)                     |
| p         | แทน ความน่าจะเป็น  |
| Sig.      | แทน นัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ                                  |
| *         | แทน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05               |

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และหน่วยงาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับศักยภาพขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาศักยภาพขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และหน่วยงาน

ตารางที่ 4-1 จำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (n=139)

| ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>                      |       |        |
| ชาย                             | 100   | 71.90  |
| หญิง                            | 39    | 28.10  |
| <b>อายุ</b>                     |       |        |
| ไม่เกิน 30 ปี                   | 86    | 61.90  |
| 30 - 39 ปี                      | 47    | 33.80  |
| 40 - 49 ปี                      | 6     | 4.30   |
| <b>ระดับการศึกษา</b>            |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                | 96    | 69.10  |
| ปริญญาตรี                       | 36    | 25.90  |
| ปริญญาโท                        | 7     | 5.00   |
| <b>อายุงาน</b>                  |       |        |
| ไม่เกิน 2 ปี                    | 32    | 23.00  |
| 2-4 ปี                          | 35    | 25.20  |
| 5-7 ปี                          | 52    | 37.40  |
| 8 ปีขึ้นไป                      | 20    | 14.40  |

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง                          | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| หน่วยงาน   |       |        |
| ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป                         | 8     | 5.80   |
| ฝ่ายบัญชีและการเงิน, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ               | 9     | 6.50   |
| ฝ่ายขายและการตลาด  | 4     | 2.90   |
| ฝ่ายควบคุมคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย | 13    | 9.40   |
| ฝ่าย SCM   | 1     | 0.70   |
| ฝ่ายสำนักงานประธานกรรมการผู้จัดการ                       | 8     | 5.80   |
| ฝ่ายซ่อมบำรุง  | 6     | 4.30   |
| ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์                           | 48    | 34.51  |
| ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A)                                   | 21    | 15.10  |
| ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B)                                   |       |        |
| รวม  | 139   | 100.00 |

จากตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 139 คน สามารถอธิบายได้ดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.90 เพศหญิงมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1

อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 รองลงมาคือ อายุ 30-39 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 และอายุ 40-49 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30

ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาสูงสุดคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 และระดับปริญญาโท มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

อายุงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ส่วนใหญ่มีอายุงาน 5-7 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมาคือมีอายุงาน 2-4 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 อายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 และอายุงานมากกว่า 8 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40

หน่วยงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 รองลงมาคือ ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 ฝ่ายซ่อมบำรุง มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ฝ่ายควบคุมคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ฝ่าย SCM มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 ฝ่ายขายและการตลาด มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 และฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการ มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับศักยภาพขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|------------------------------------|-----------|-----|--------|------------------|
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้           | 3.79      | .65 | 2      | ดี               |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร           | 3.41      | .56 | 3      | ดี               |
| ด้านการให้อำนาจ                    | 3.34      | .53 | 5      | ปานกลาง          |
| ด้านการจัดการความรู้               | 3.37      | .53 | 4      | ปานกลาง          |
| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี        | 3.81      | .78 | 1      | ดี               |
| รวม                                | 3.54      | .61 |        | ดี               |



จากตารางที่ 4-2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการให้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (n=139)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้<br>(Learning Dynamic)                                   |           |     |        |                  |
| 1.1 บริษัทมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญทางธุรกิจอย่างยิ่ง | 4.06      | .67 | 1      | ดี               |
| 1.2 บริษัทส่งเสริมและคาดหวังให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา              | 4.04      | .57 | 2      | ดี               |
| 1.3 บริษัทเน้นความสำคัญให้การอบรมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน        | 4.01      | .60 | 3      | ดี               |
| 1.4 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ              | 3.86      | .59 | 4      | ดี               |
| 1.5 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน    | 3.78      | .67 | 5      | ดี               |
| 1.6 พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับ   | 3.68      | .69 | 7      | ดี               |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| จากการแลกเปลี่ยนความรู้และการแบ่งปันความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี   |           |     |        |                  |
| 1.7 พนักงานใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) ในการพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติต่อไป | 3.59      | .68 | 9      | ดี               |
| 1.8 บริษัทมีช่องทางหลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้   | 3.54      | .63 | 10     | ดี               |
| 1.9 พนักงานไม่ว่าจะปฏิบัติงานของตนเองหรือทำงานร่วมกับทีม จะได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ   | 3.65      | .67 | 8      | ดี               |
| 1.10 พนักงานมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ  | 3.71      | .70 | 6      | ดี               |
| รวมเฉลี่ย   | 3.79      | .65 |        | ดี               |

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 หมายความว่า ศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีผลสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน เป็นสิ่งที่สำคัญทางธุรกิจอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.06 และบริษัทมีช่องทางหลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 3.54

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (n=139)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| <b>2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</b>  |           |     |        |                  |
| <b>(Organization Transformation)</b>  |           |     |        |                  |
| 2.1 บริษัท สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  | 3.44      | .58 | 5      | ดี               |
| 2.2 บริษัท มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้   | 3.71      | .73 | 1      | ดี               |
| 2.3 บริษัท มีสายการบังคับบัญชา (Line of Command) ที่มีความชัดเจนมีประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร | 3.29      | .48 | 8      | ปานกลาง          |
| 2.4 บริษัท มีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร  | 3.29      | .48 | 9      | ปานกลาง          |
| 2.5 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อสานต่อวัฒนธรรมองค์กร  | 3.46      | .54 | 3      | ดี               |
| 2.6 พนักงานเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเอง   | 3.45      | .54 | 4      | ดี               |
| 2.7 บริษัท มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กร                    | 3.26      | .49 | 10     | ปานกลาง          |
| 2.8 พนักงานยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด   | 3.32      | .57 | 6      | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้   | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-----|--------|------------------|
| 2.9 หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความร่วมมือกัน เพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ภายในขอบเขตการทำงาน เฉพาะภายในหน่วยงานของตนเองเท่านั้น | 3.30      | .49 | 7      | ปานกลาง          |
| 2.10 บริษัทถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร   | 3.62      | .63 | 2      | ดี               |
| รวมเฉลี่ย  | 3.41      | .56 |        | ดี               |

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 หมายความว่า ศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ เป็นสิ่งที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.71 และบริษัทมีความคล่องตัวและระดับชั้นการบริหารที่น้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ รวมถึงบริษัทมีการออกแบบ วิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดที่ 3.29

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ (n=139)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้   | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-----|--------|------------------|
| <b>3. ด้านการให้อำนาจ</b>  |           |     |        |                  |
| <b>(People Empowerment)</b>  |           |     |        |                  |
| 3.1 บริษัทเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 3.27      | .49 | 8      | ปานกลาง          |
| 3.2 บริษัทมีการกระจายอำนาจและการมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน   | 3.31      | .53 | 6      | ปานกลาง          |
| 3.3 บริษัทให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรรวมถึงพนักงานของบริษัทผู้รับเหมา (Sub-contractor) จะต้องผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด                                      | 3.34      | .57 | 4      | ปานกลาง          |
| 3.4 บริษัทมีการเรียนรู้ความต้องการจากลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำโดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง | 3.72      | .66 | 1      | ดี               |
| 3.5 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อ การเรียนรู้กับ ชัพพลายเออร์ ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา   | 3.32      | .51 | 5      | ปานกลาง          |
| 3.6 ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ  | 3.35      | .56 | 3      | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| 3.7 ผู้บริหารในองค์กรเป็นที่ปรึกษาและอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงบประมาณและเครื่องมือในการเรียนรู้  | 3.29      | .54 | 7      | ปานกลาง          |
| 3.8 ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุนให้มีการทดสอบหรือทดลองการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน | 3.40      | .58 | 2      | ปานกลาง          |
| 3.9 พนักงานในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก   | 3.20      | .42 | 9      | ปานกลาง          |
| 3.10 พนักงานในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสารมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง                                  | 3.20      | .43 | 10     | ปานกลาง          |
| รวมเฉลี่ย   | 3.34      | .53 |        | ปานกลาง          |

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถโดยรวมค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 หมายความว่า ศักยภาพด้านการให้อำนาจเป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมีการเรียนรู้ความต้องการจากลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.72 และ พนักงานในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก และพนักงานในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสารมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดที่ 3.20

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ (n=139)

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| <b>4. ด้านการจัดการความรู้</b>  |           |     |        |                  |
| <b>(Knowledge Management)</b>   |           |     |        |                  |
| 4.1 บริษัทมีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ                                       | 3.24      | .44 | 10     | ปานกลาง          |
| <b>(Benchmarking)</b>   |           |     |        |                  |
| 4.2 บริษัทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบทั้งที่ได้จากภายในและภายนอกบริษัท          | 3.30      | .50 | 7      | ปานกลาง          |
| 4.3 พนักงานให้ความสำคัญกับการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานของบริษัท                            | 3.27      | .48 | 9      | ปานกลาง          |
| 4.4 พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์   | 3.52      | .62 | 2      | ดี               |
| 4.5 บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างทดสอบหรือ ทดลองและการพัฒนาด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ                                 | 3.61      | .69 | 1      | ดี               |
| 4.6 บริษัทมีระบบในการบันทึกและจัดเก็บความรู้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการสืบค้นข้อมูล                    | 3.38      | .54 | 4      | ปานกลาง          |
| 4.7 พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นให้กับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร | 3.28      | .48 | 8      | ปานกลาง          |
| 4.8 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน   | 3.33      | .49 | 5      | ปานกลาง          |

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-----|--------|------------------|
| 4.9 บริษัทคิดค้นและพัฒนาวิธีการหรือช่องทางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกอยู่เสมอ | 3.32      | .49 | 6      | ปานกลาง          |
| 4.10 บริษัทให้การสนับสนุน โครงการต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน  | 3.45      | .58 | 3      | ดี               |
| รวมเฉลี่ย  | 3.37      | .53 |        | ปานกลาง          |

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ด้านการจัดการความรู้โดยรวมค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 หมายความว่า ศักยภาพด้านการจัดการความรู้เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างทดสอบหรือทดลองและการพัฒนา ด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.61 และ บริษัทมีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ (Benchmarking) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดที่ 3.24



ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (n=139)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้   | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|-----|--------|------------------|
| <b>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>   |           |     |        |                  |
| <b>(Technology Application)</b>   |           |     |        |                  |
| 5.1 บริษัทนำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร  | 3.80      | .73 | 3      | ดี               |
| 5.2 พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ง่ายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ   | 3.88      | .80 | 2      | ดี               |
| 5.3 บริษัทมีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร  | 3.78      | .76 | 4      | ดี               |
| 5.4 บริษัทจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องประชุม มีการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการผสมผสานสื่อหลายชนิด (Multimedia) สื่อทัศนูปกรณ์ และอื่น ๆ ได้เหมาะสม | 3.76      | .78 | 5      | ดี               |
| 5.5 บริษัทมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ  | 3.76      | .79 | 6      | ดี               |
| 5.6 พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่วีดิโอ จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานได้                   | 3.90      | .78 | 1      | ดี               |

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้  | $\bar{X}$ | SD  | อันดับ | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|-----|--------|------------------|
| 5.7 พนักงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว | 3.76      | .79 | 7      | ดี               |
| รวมเฉลี่ย  | 3.81      | .78 |        | ดี               |

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยรวมค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 หมายความว่า ศักยภาพด้านการการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามี ความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 7 ข้อ พบว่า พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการ รวบรวม ใสรหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการ ของพนักงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.90

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาศักยภาพขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ลักษณะบุคคล

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

| องค์กรแห่งการเรียนรู้       | เพศชาย (n=100) |     |         | เพศชาย (n=39) |     |         |
|-----------------------------|----------------|-----|---------|---------------|-----|---------|
|                             | $\bar{X}$      | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$     | SD  | ระดับ   |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้    | 3.81           | .40 | ดี      | 3.73          | .34 | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร    | 3.45           | .47 | ดี      | 3.39          | .38 | ปานกลาง |
| ด้านการให้อำนาจ             | 3.34           | .38 | ปานกลาง | 3.34          | .32 | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้        | 3.58           | .45 | ดี      | 3.53          | .55 | ดี      |
| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 3.80           | .61 | ดี      | 3.66          | .55 | ดี      |
| รวมเฉลี่ย                   | 3.55           | .35 | ดี      | 3.50          | .34 | ดี      |

จากตารางที่ 4-8 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังนี้

เพศชาย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.80$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.45$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.34$ )

เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.66$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.53$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.39$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.34$ )

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | อายุไม่เกิน 30 ปี |     |         | 30-39 ปี  |     |         | 40-49 ปี  |     |         |
|---------------------------------------|-------------------|-----|---------|-----------|-----|---------|-----------|-----|---------|
|                                       | $\bar{X}$         | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   |
| ด้านพหุวัฒนธรรมการเรียนรู้            | 3.82              | .42 | ดี      | 3.73      | .33 | ดี      | 3.81      | .20 | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.46              | .50 | ปานกลาง | 3.38      | .32 | ปานกลาง | 3.50      | .37 | ดี      |
| ด้านการให้อำนาจและพัฒนา<br>ความสามารถ | 3.33              | .37 | ปานกลาง | 3.32      | .33 | ปานกลาง | 3.46      | .47 | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.53              | .44 | ดี      | 3.60      | .54 | ดี      | 3.69      | .40 | ดี      |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.72              | .60 | ดี      | 3.80      | .60 | ดี      | 3.93      | .56 | ดี      |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.53              | .35 | ดี      | 3.53      | .34 | ดี      | 3.63      | .29 | ดี      |

จากตารางที่ 4-9 พบว่า พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังนี้

ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.53$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.46$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.33$ )

ช่วงอายุ 30-39 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.80$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ด้าน ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.32$ )

ช่วงอายุ 40-49 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ด้าน ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.50$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.46$ )

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | ต่ำกว่าปริญญาตรี |     |         | ปริญญาตรี |     |         | ปริญญาโท  |      |         |
|---------------------------------------|------------------|-----|---------|-----------|-----|---------|-----------|------|---------|
|                                       | $\bar{X}$        | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | 3.83             | .38 | ดี      | 3.67      | .41 | ดี      | 3.81      | .30  | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.47             | .48 | ปานกลาง | 3.35      | .34 | ปานกลาง | 3.44      | .48  | ปานกลาง |
| ด้านการให้อำนาจและพัฒนา<br>ความสามารถ | 3.36             | .39 | ปานกลาง | 3.28      | .29 | ปานกลาง | 3.38      | .38  | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.58             | .45 | ดี      | 3.45      | .35 | ปานกลาง | 3.85      | 1.09 | ดี      |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.80             | .62 | ดี      | 3.65      | .54 | ดี      | 3.73      | .57  | ดี      |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.56             | .35 | ดี      | 3.43      | .25 | ปานกลาง | 3.65      | .59  | ดี      |

จากตารางที่ 4-10 พบว่า พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

พนักงานระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.80$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.47$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.36$ )

พนักงานระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.65$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.45$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.35$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.28$ )

พนักงานระดับปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.85$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.81$ ) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.73$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.38$ )

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | ไม่เกิน 2 ปี |     |         | 2-4 ปี    |     |         | 5-7 ปี    |     |         | 8 ปีขึ้นไป |     |         |
|---------------------------------------|--------------|-----|---------|-----------|-----|---------|-----------|-----|---------|------------|-----|---------|
|                                       | $\bar{X}$    | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$  | SD  | ระดับ   |
| ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้               | 3.86         | .43 | ดี      | 3.63      | .35 | ดี      | 3.83      | .39 | ดี      | 3.85       | .31 | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.55         | .64 | ดี      | 3.31      | .33 | ปานกลาง | 3.44      | .37 | ปานกลาง | 3.44       | .38 | ปานกลาง |
| ด้านการให้อำนาจและ<br>พัฒนาความสามารถ | 3.22         | .22 | ปานกลาง | 3.30      | .30 | ปานกลาง | 3.39      | .44 | ปานกลาง | 3.44       | .40 | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.57         | .40 | ดี      | 3.50      | .58 | ดี      | 3.61      | .48 | ดี      | 3.52       | .41 | ดี      |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.78         | .59 | ดี      | 3.60      | .55 | ดี      | 3.83      | .63 | ดี      | 3.82       | .60 | ดี      |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.56         | .30 | ดี      | 3.44      | .35 | ปานกลาง | 3.58      | .37 | ดี      | 3.56       | .33 | ดี      |



จากตารางที่ 4-11 พบว่า พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน ปรากฏผลดังนี้

พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.86$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.78$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.55$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.22$ )

พนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.60$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.31$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.30$ )

พนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.61$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.39$ )

พนักงานที่มีอายุงาน 8 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.85$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.52$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.44$ )

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงาน

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | ทรัพยากรบุคคลและธุรการ |     |       | บัญชีและการเงิน, เทคโนโลยี |     |         | ขายและการตลาด |     |         |
|---------------------------------------|------------------------|-----|-------|----------------------------|-----|---------|---------------|-----|---------|
|                                       | $\bar{X}$              | SD  | ระดับ | $\bar{X}$                  | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$     | SD  | ระดับ   |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | 3.66                   | .38 | ดี    | 3.44                       | .36 | ปานกลาง | 3.57          | .33 | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.44                   | .37 | ดี    | 3.25                       | .35 | ปานกลาง | 3.12          | .25 | ปานกลาง |
| ด้านการให้อำนาจและพัฒนา<br>ความสามารถ | 3.55                   | .34 | ดี    | 3.38                       | .34 | ปานกลาง | 3.20          | .28 | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.79                   | .18 | ดี    | 3.40                       | .31 | ปานกลาง | 3.13          | .16 | ปานกลาง |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 4.01                   | .21 | ดี    | 3.59                       | .48 | ดี      | 3.18          | .29 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.63                   | .26 | ดี    | 3.37                       | .26 | ปานกลาง | 3.23          | .22 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | คุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย |     |         | SCM       |     |         | สำนักงานคณะกรรมการผู้จัดการ |    |         |
|---------------------------------------|---|-----|---------|-----------|-----|---------|-----------------------------|----|---------|
|                                       | $\bar{X}$                                     | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$                   | SD | ระดับ   |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | 3.91  | .36 | ดี      | 3.94      | .25 | ดี      | 3.60                        | -  | ดี      |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.38  | .37 | ปานกลาง | 3.44      | .38 | ปานกลาง | 3.30                        | -  | ปานกลาง |
| ด้านการให้อำนาจและพัฒนา<br>ความสามารถ | 3.19  | .22 | ปานกลาง | 3.28      | .29 | ปานกลาง | 3.30                        | -  | ปานกลาง |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.50  | .48 | ปานกลาง | 3.65      | .81 | ดี      | 3.58                        | -  | ดี      |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.82  | .73 | ปานกลาง | 3.72      | .62 | ดี      | 3.87                        | -  | ดี      |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.50  | .33 | ปานกลาง | 3.59      | .41 | ปานกลาง | 3.46                        | -  | ปานกลาง |

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                 | ข้อมูลเบื้องต้น |     |         | พัฒนาเทคโนโลยี |     |         | ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) |     |         | ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) |     |       |
|---------------------------------------|-----------------|-----|---------|----------------|-----|---------|------------------------|-----|---------|------------------------|-----|-------|
|                                       | $\bar{X}$       | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$      | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$              | SD  | ระดับ   | $\bar{X}$              | SD  | ระดับ |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | 3.63            | .44 | ดี      | 3.71           | .30 | ดี      | 3.81                   | .30 | ดี      | 3.97                   | .50 | ดี    |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.41            | .39 | ปานกลาง | 3.48           | .38 | ปานกลาง | 3.45                   | .55 | ปานกลาง | 3.55                   | .44 | ดี    |
| ด้านการให้อำนาจและ<br>พัฒนาความสามารถ | 3.28            | .33 | ปานกลาง | 3.30           | .35 | ปานกลาง | 3.28                   | .32 | ปานกลาง | 3.57                   | .51 | ดี    |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.39            | .45 | ปานกลาง | 3.28           | .27 | ปานกลาง | 3.58                   | .38 | ดี      | 3.79                   | .53 | ดี    |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.51            | .62 | ดี      | 3.25           | .33 | ปานกลาง | 3.79                   | .51 | ดี      | 4.07                   | .72 | ดี    |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.42            | .33 | ปานกลาง | 3.42           | .28 | ปานกลาง | 3.54                   | .29 | ดี      | 3.73                   | .46 | ดี    |

จากตารางที่ 4-12 พบว่า พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงาน ปิราภผลดังนี้

พนักงานที่สังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.63$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.66$ ) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.55$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายบัญชีและการเงิน, เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.59$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.44$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.40$ ) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.38$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.25$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายขายและการตลาด มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.20$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.18$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.13$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.12$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.50$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.19$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่าย SCM มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.59$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.72$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.65$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) และด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.28$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการ มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.46$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.87$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.30$ ) และด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ( $\bar{X} = 3.30$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายซ่อมบำรุง มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.42$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.51$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.41$ ) ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ( $\bar{X} = 3.41$ ) และด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.39$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับระดับดี ( $\bar{X} = 3.42$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.41$ ) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.41$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.39$ ) และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.51$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.54$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.79$ ) การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.45$ ) และด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ( $\bar{X} = 3.28$ )

พนักงานที่สังกัดฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.73$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.07$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.97$ ) การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) ด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.57$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตารางที่ 4-13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

| รายการ                                | ลักษณะบุคลิก จำแนกตามเพศ |     |           |     | t     | p   |
|---------------------------------------|--------------------------|-----|-----------|-----|-------|-----|
|                                       | เพศชาย                   |     | เพศหญิง   |     |       |     |
|                                       | $\bar{X}$                | SD  | $\bar{X}$ | SD  |       |     |
| ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | 3.81                     | .40 | 3.73      | .34 | 1.089 | .13 |
| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | 3.45                     | .47 | 3.39      | .38 | .679  | .24 |
| ด้านการให้อำนาจและพัฒนา<br>ความสามารถ | 3.34                     | .38 | 3.34      | .32 | -.071 | .47 |
| ด้านการจัดการความรู้                  | 3.58                     | .45 | 3.53      | .55 | .455  | .32 |
| ด้านการประยุกต์ใช้<br>เทคโนโลยี       | 3.80                     | .61 | 3.66      | .55 | 1.238 | .10 |
| รวม                                   | 3.55                     | .45 | 3.50      | .34 | .678  | .25 |

(n=139 ชาย=100 หญิง=90)

จากตารางที่ 4-13 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

| รายการ                                   | แหล่งของ     |         | SS     | df  | MS   | F    | p    |
|--|--------------|---------|--------|-----|------|------|------|
|  | ความ         | แปรปรวน |        |     |      |      |      |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | ระหว่างกลุ่ม |         | .217   | 2   | .108 | .710 | .439 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 20.747 | 136 | .153 |      |      |
|  | รวม          |         | 20.964 | 138 |      |      |      |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | ระหว่างกลุ่ม |         | .224   | 2   | .112 | .562 | .571 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 27.096 | 136 | .199 |      |      |
|  | รวม          |         | 27.320 | 138 |      |      |      |
| 3. ด้านการให้อำนาจและ<br>พัฒนาความสามารถ | ระหว่างกลุ่ม |         | .104   | 2   | .052 | .390 | .678 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 18.091 | 136 | .133 |      |      |
|  | รวม          |         | 18.194 | 138 |      |      |      |
| 4. ด้านการจัดการความรู้                  | ระหว่างกลุ่ม |         | .280   | 2   | .140 | .583 | .559 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 31.449 | 136 | .231 |      |      |
|  | รวม          |         | 31.729 | 138 |      |      |      |
| 5. ด้านการประยุกต์<br>ใช้เทคโนโลยี       | ระหว่างกลุ่ม |         | .421   | 2   | .211 | .583 | .559 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 49.094 | 136 | .361 |      |      |
|  | รวม          |         | 49.515 | 138 |      |      |      |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม |         | .057   | 2   | .029 | .235 | .719 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 16.643 | 136 | .122 |      |      |
|  | รวม          |         | 16.701 | 138 |      |      |      |

\*p < .05

จากตารางที่ 4-14 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ โดยโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4-15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

| รายการ                                   | แหล่งของ     |         | SS     | df  | MS   | F     | p    |
|--|--------------|---------|--------|-----|------|-------|------|
|  | ความ         | แปรปรวน |        |     |      |       |      |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | ระหว่างกลุ่ม |         | .752   | 2   | .376 | 2.529 | .083 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 20.212 | 136 | .149 |       |      |
|  | รวม          |         | 20.964 | 138 |      |       |      |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | ระหว่างกลุ่ม |         | .340   | 2   | .170 | .857  | .427 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 26.980 | 136 | .198 |       |      |
|  | รวม          |         | 27.964 | 138 |      |       |      |
| 3. ด้านการให้อำนาจ<br>และพัฒนาความสามารถ | ระหว่างกลุ่ม |         | .178   | 2   | .089 | .671  | .513 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 18.017 | 136 | .132 |       |      |
|  | รวม          |         | 18.194 | 138 |      |       |      |
| 4. ด้านการจัดการความรู้                  | ระหว่างกลุ่ม |         | 1.120  | 2   | .560 | 2.487 | .087 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 30.610 | 136 | .225 |       |      |
|  | รวม          |         | 31.729 | 138 |      |       |      |
| 5. ด้านการประยุกต์<br>ใช้เทคโนโลยี       | ระหว่างกลุ่ม |         | .600   | 2   | .300 | .834  | .437 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 48.915 | 136 | .360 |       |      |
|  | รวม          |         | 49.515 | 138 |      |       |      |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม |         | .536   | 2   | .268 | 2.253 | .109 |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 16.165 | 136 | .119 |       |      |
|  | รวม          |         | 16.701 | 138 |      |       |      |

\*p < .05

จากตารางที่ 4-15 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภายในกลุ่มและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน

| รายการ                                   | แหล่งของ     |         | SS     | df  | MS   | F     | p     |
|--|--------------|---------|--------|-----|------|-------|-------|
|  | ความ         | แปรปรวน |        |     |      |       |       |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | ระหว่างกลุ่ม |         | 1.290  | 3   | .430 | 2.952 | .035* |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 19.674 | 135 | .146 |       |       |
|  | รวม          |         | 20.964 | 138 |      |       |       |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | ระหว่างกลุ่ม |         | .967   | 3   | .322 | 1.651 | .181  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 26.353 | 135 | .195 |       |       |
|  | รวม          |         | 27.320 | 138 |      |       |       |
| 3. ด้านการให้อำนาจ<br>และพัฒนาความสามารถ | ระหว่างกลุ่ม |         | .777   | 3   | .259 | 2.008 | .116  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 17.417 | 135 | .129 |       |       |
|  | รวม          |         | 18.194 | 138 |      |       |       |
| 4. ด้านการจัดการความรู้                  | ระหว่างกลุ่ม |         | .323   | 3   | .108 | .463  | .708  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 31.406 | 135 | .233 |       |       |
|  | รวม          |         | 31.729 | 138 |      |       |       |
| 5. ด้านการประยุกต์<br>ใช้เทคโนโลยี       | ระหว่างกลุ่ม |         | 1.207  | 3   | .402 | 1.125 | .341  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 48.308 | 135 | .358 |       |       |
|  | รวม          |         | 49.515 | 138 |      |       |       |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม |         | .408   | 3   | .136 | 1.127 | .340  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 16.293 | 135 | .121 |       |       |
|  | รวม          |         | 16.701 | 138 |      |       |       |

จากตารางที่ 4-16 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบความแตกต่างเป็นรายคู่ จึงได้ทำการทดสอบโดยวิธีของ LSD ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน ในรายด้าน ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

| รายการ                      | อายุงาน      | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า | 2-4 ปี | 5-7 ปี | 8 ปี   |
|-----------------------------|--------------|-----------|---------|--------|--------|--------|
|                             |              |           | 2 ปี    |        |        | ขึ้นไป |
|                             |              |           | 3.86    | 3.62   | 3.83   | 3.85   |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ | ต่ำกว่า 2 ปี | 3.86      | -       | -0.24* | -0.20* | -      |
|                             | 2-4 ปี       | 3.62      | -       | -      | -      | -0.23* |
|                             | 5-7 ปี       | 3.83      | -       | -      | -      | -      |
|                             | 8 ปี ขึ้นไป  | 3.85      | -       | -      | -      | -      |

สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน ในรายด้านด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่พบความแตกต่างทั้งหมด 3 กลุ่มคือ พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปีกับพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปีกับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปีกับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) โดยพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุงาน 8 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วงาน

| รายการ                                   | แหล่งของ     |         | SS     | df  | MS   | F     | p     |
|--|--------------|---------|--------|-----|------|-------|-------|
|  | ความ         | แปรปรวน |        |     |      |       |       |
| 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้              | ระหว่างกลุ่ม |         | 3.101  | 9   | .345 | 2.488 | .012* |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 17.863 | 129 | .138 |       |       |
|  | รวม          |         | 20.964 | 138 |      |       |       |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร              | ระหว่างกลุ่ม |         | 1.061  | 9   | .118 | .579  | .812  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 26.259 | 129 | .204 |       |       |
|  | รวม          |         | 27.320 | 138 |      |       |       |
| 3. ด้านการให้อำนาจ<br>และพัฒนาความสามารถ | ระหว่างกลุ่ม |         | 2.100  | 9   | .233 | 1.870 | .062  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 16.095 | 129 | .125 |       |       |
|  | รวม          |         | 18.194 | 138 |      |       |       |
| 4. ด้านการจัดการความรู้                  | ระหว่างกลุ่ม |         | 3.609  | 9   | .401 | 1.839 | .067  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 28.121 | 129 | .218 |       |       |
|  | รวม          |         | 31.729 | 138 |      |       |       |
| 5. ด้านการประยุกต์<br>ใช้เทคโนโลยี       | ระหว่างกลุ่ม |         | 6.781  | 9   | .753 | 2.275 | .021* |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 42.734 | 129 | .331 |       |       |
|  | รวม          |         | 49.515 | 138 |      |       |       |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม |         | 1.816  | 9   | .202 | 1.749 | .084  |
|  | ภายในกลุ่ม   |         | 14.884 | 129 | .115 |       |       |
|  | รวม          |         | 16.701 | 138 |      |       |       |

\*p < .05

จากตารางที่ 4-18 พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงาน  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและ  
พัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ และรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบความแตกต่างเป็นรายคู่ จึงได้ทำการทดสอบโดยวิธีของ LSD ผลการ  
วิเคราะห์ดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานในรายด้าน  
ด้านพลังวัตรแห่งการเรียนรู้

| รายการ                  | หน่วยงาน               | HR&GA | MS   | ACC.& FIN., IT | Quality, EH&S | SCM    | PO   | MT    | R&D  | Production (Product A) | Production (Product B) |
|-------------------------|------------------------|-------|------|----------------|---------------|--------|------|-------|------|------------------------|------------------------|
|                         | $\bar{X}$              | 3.66  | 3.44 | 3.57           | 3.91          | 3.94   | 3.60 | 3.63  | 3.71 | 3.81                   | 3.97                   |
| พลังวัตรแห่งการเรียนรู้ | HR&GA                  | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -3089*                 |
|                         | ACC.& FIN., IT         | -     | -    | -              | -4709*        | -5017* | -    | -     | -    | -3701*                 | -5270*                 |
|                         | MS                     | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |
|                         | Quality, EH&S          | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |
|                         | SCM                    | -     | -    | -              | -             | -      | -    | 2928* | -    | -                      | -                      |
|                         | PO                     | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |
|                         | MT                     | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -3181*                 |
|                         | TD                     | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |
|                         | Production (Product A) | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |
|                         | Production (Product B) | -     | -    | -              | -             | -      | -    | -     | -    | -                      | -                      |

\*p < .05

จากตารางที่ 4-19 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ในรายด้าน ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ที่พบความแตกต่างทั้งหมด 7 กลุ่มคือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่ายคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่าย SCM ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่าย SCM กับฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) โดยพนักงานในฝ่าย SCM มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นฝ่ายคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตามลำดับ

ตารางที่ 4-20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานในรายด้าน  
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

| รายการ      | หน่วยงาน               | HR&GA | MS   | ACC.& FIN., IT | Quality, EH&S | SCM  | PO      | MT      | R&D     | Production (Product A) | Production (Product B) |
|-------------|------------------------|-------|------|----------------|---------------|------|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|
|             | $\bar{X}$              | 3.66  | 3.44 | 3.57           | 3.91          | 3.94 | 3.60    | 3.63    | 3.71    | 3.81                   | 3.97                   |
| ผลวัดรแห่ง  | HR&GA                  | -     | -    | -9107*         | -             | -    | -       | .6321*  | .8750*  | -                      | -                      |
| การเรียนรู้ | ACC.& FIN., IT         | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -                      | -4830*                 |
|             | MS                     | -     | -    | -              | -7335*        | -    | -13214* | -       | -       | -6696*                 | -9235*                 |
|             | Quality, EH&S          | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | .6978*  | -                      | -                      |
|             | SCM                    | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -                      | -                      |
|             | PO                     | -     | -    | -              | -             | -    | -       | 1.0429* | 1.2857* | -                      | -                      |
|             | MT                     | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -3911*                 | -6449*                 |
|             | R&D                    | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -6339*                 | -8878*                 |
|             | Production (Product A) | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -                      | -                      |
|             | Production (Product B) | -     | -    | -              | -             | -    | -       | -       | -       | -                      | -                      |

\*p < .05



จากตารางที่ 4-20 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ในรายด้าน ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ที่พบความแตกต่างทั้งหมด 15 กลุ่มคือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ กับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการกับฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการกับฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) และฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) โดยพนักงานในฝ่าย SCM มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็น ฝ่ายคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละ ด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขต นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 142 คน โดยใช้สูตรการคำนวณ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1970, pp. 886-887) และในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเลือกกลุ่ม ตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงาน จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับระดับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามของ สติชัย ทวีกิจวัฒน์ (2553) ซึ่งได้สร้างมาจากแนวคิด ของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) เพื่อวัดศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี โดยมีคำถามทั้งหมด 47 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน โดยมีคำถามทั้งหมด 5 ข้อ

ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหาจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยการหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งทุกข้อคำถามอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบ กับพนักงานที่ไม่ได้เป็นเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ลำดับของ คำถาม ความถูกต้องของคำถาม ผลการทดสอบ พบว่า คำถามเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach, 1990, pp. 202-204) เท่ากับ 0.9667) หรือมีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ร้อยละ 96.67 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ

จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง เพื่อชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามและนัดหมายรับแบบสอบถามกลับคืนภายในอีก 1 สัปดาห์ รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำไปเก็บ 142 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.88 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยขั้นตอนดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒិการศึกษ อายุงาน และหน่วยงาน ใช้สถิติ ค่าความถี่ และร้อยละเพื่อสรุปลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
2. อธิบายระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ t-Test แบบ independent และ F-Test (One-Way ANOVA)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
  - 1.1 จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างเพศชายมีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.90 และพนักงานกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10
  - 1.2 จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 อายุระหว่าง 30-39 ปีมีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 และอายุระหว่าง 40-49 ปีมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30
  - 1.3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 ระดับปริญญาตรีมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 และระดับปริญญาโทมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00
  - 1.4 จำแนกตามอายุงาน พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานไม่เกิน 2 ปีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 อายุงาน 2-4 ปีมีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 อายุงาน 5-7 ปีมีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40

1.5 จำแนกตามหน่วยงาน พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรทั่วไปมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ฝ่ายบัญชีและการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 ฝ่ายขายและการตลาดมีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 ฝ่ายควบคุมคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ฝ่าย SCM มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการมีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ฝ่ายซ่อมบำรุงมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 34.51 และฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10

## 2. วิเคราะห์ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตามแนวคิขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ท (1996) ที่มีต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยภาพรวม พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.54$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาคือด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) การปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.41$ ) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.37$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการให้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.34$ )

## 3. วิเคราะห์ระดับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน

3.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีค่าสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน เป็นสิ่งที่สำคัญทางธุรกิจอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ บริษัทส่งเสริมและคาดหวังให้พนักงาน ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.04$ ) บริษัทเน้นความสำคัญให้การอบรมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.01$ ) บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.86$ ) บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.78$ ) พนักงานมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.71$ ) พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้และการแบ่งปันความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.68$ ) พนักงานไม่ว่าจะปฏิบัติงานของตนเองหรือทำงานร่วมกับทีม จะได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.65$ ) พนักงานใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ในการพิจารณาใคร่ครวญเกี่ยวกับปัญหาอย่างรอบคอบ และนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติต่อไป ( $\bar{X} = 3.59$ ) และบริษัท

มีช่องทางหลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.54$ )

3.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวมศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมี การให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.71$ ) รองลงมาคือ บริษัทถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.62$ ) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อสานต่อวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.46$ ) พนักงานเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเอง ( $\bar{X} = 3.45$ ) บริษัทสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.44$ ) พนักงานยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด ( $\bar{X} = 3.32$ ) หน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความร่วมมือกัน เพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ภายในขอบเขต การทำงานเฉพาะภายในหน่วยงานของตนเองเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.30$ ) บริษัทมีสายการบังคับบัญชาที่มีความ ชัดเจนมีประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 3.29$ ) และ บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานใน องค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ระหว่าง กันภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.26$ )

3.3 ด้านการให้อำนาจ ในภาพรวมศักยภาพด้านการให้อำนาจเป็นศักยภาพที่พนักงาน เห็นว่ามีความสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า บริษัทมีการเรียนรู้ความต้องการจากลูกค้า อย่างเป็นระบบ โดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำโดยรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำ ข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุนให้มีการทดสอบหรือทดลองการ ปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) ผู้บริหารและพนักงานทำงาน ร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.35$ ) บริษัทให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรรวมถึงพนักงานของบริษัทผู้รับเหมา (Sub-contractor) จะต้องผ่านการอบรม ตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ( $\bar{X} = 3.34$ ) บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อ การเรียนรู้ กับ ชัฟฟลายเออร์ ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา ( $\bar{X} = 3.32$ ) บริษัทมีการกระจาย อำนาจและการมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.31$ ) ผู้บริหารในองค์กรเป็นที่ปรึกษาและอำนวยความสะดวกและสนับสนุนงบประมาณและ เครื่องมือในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.29$ ) บริษัทเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิด

การเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.27$ ) พนักงานในบริษัท ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้ภายนอก และพนักงานในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสารมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง ( $\bar{X} = 3.20$ )

3.4 ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวมศักยภาพด้านการจัดการความรู้ เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีค่าสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างทดสอบหรือ ทดลองและการพัฒนา ด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.61$ ) รองลงมาคือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะ ในด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.52$ ) บริษัทให้การสนับสนุน โครงการต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน ( $\bar{X} = 3.45$ ) บริษัทมีระบบในการบันทึกและจัดเก็บ ความรู้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการสืบค้นข้อมูล ( $\bar{X} = 3.38$ ) บริษัทสนับสนุนให้ พนักงานถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้าม สายงาน ( $\bar{X} = 3.33$ ) บริษัทคิดค้นและพัฒนาวิธีการหรือช่องทางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้ง หน่วยงานภายในและภายนอกอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.32$ ) บริษัทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความเป็นเลิศใน ด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบทั้งที่ได้จากภายในและภายนอกบริษัท ( $\bar{X} = 3.30$ ) พนักงานเข้าใจถึง ความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ นั้นให้กับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร ( $\bar{X} = 3.28$ ) พนักงานให้ความสำคัญกับการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงาน ของบริษัท ( $\bar{X} = 3.27$ ) และ บริษัทมีการเทียบวัดการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศอย่าง สม่าเสมอ ( $\bar{X} = 3.24$ )

3.4 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมศักยภาพด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี เป็นศักยภาพที่พนักงานเห็นว่ามีค่าสำคัญและบริษัทให้การส่งเสริมต่อการพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 10 ข้อ พบว่า พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ ในการรวบรวม ใ้รหัส จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอน ข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือ พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ง่ายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.88$ ) บริษัทนำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.80$ ) บริษัทมีการออกแบบระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) บริษัท จัดตั้งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องประชุม มีการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการผสมผสานสื่อ หลายชนิด สื่อทัศนูปกรณ์ และอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม บริษัทมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ

เพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และพนักงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.76$ )

#### 4. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน หน่วยงาน ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนพนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษา ต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

##### 4.1 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่า เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นออกตามอายุงานของพนักงาน ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ LSD พบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังนี้ พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี

##### 4.2 พนักงานที่มีหน่วยงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่า เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นออกตามหน่วยงานของพนักงาน ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ LSD พบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ กับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ กับฝ่ายคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ กับฝ่าย SCM ฝ่ายบัญชีและการเงิน, เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายบัญชีและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่าย SCM กับฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B)

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานการวิจัย   | ผลการทดสอบ               |
|--|--------------------------|
| สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน           | ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ |
| สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน          | ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ |
| สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน | ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ |
| สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน       | ยอมรับตามสมมติฐานบางส่วน |
| สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่หน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน        | ยอมรับตามสมมติฐานบางส่วน |

### อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการการอภิปรายตามลำดับผลการวิจัย ดังนี้ สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบค่าทีแบบอิสระ สรุปได้ว่า เมื่อจำแนก ระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเพศของพนักงาน พนักงานเพศ หญิงและเพศชายมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจ และพัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์ (2553) เกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวว่า เพศหญิงและเพศชายมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับเพศชาย และเพศหญิงเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทั้งเพศหญิงและเพศชายมีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่า เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามอายุของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สติชัย ทวีกิจวัฒน์ (2553) เกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่า เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามระดับของพนักงาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สติชัย ทวีกิจวัฒน์ (2553) เกี่ยวกับศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับตามสมมติฐานบางส่วน

จากการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่าเมื่อ จำแนกระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามอายุงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ ) โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปีกับพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปีกับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี

สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

พนักงานที่มีหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับตามสมมติฐานบางส่วน

จากการทดสอบความแตกต่างด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สรุปได้ว่าเมื่อ จำแนกระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหน่วยงานของพนักงาน พนักงานที่มีหน่วยงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.5$ ) โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่าย บัญชีและการเงิน, เทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่าย ทรัพยากรบุคคลและธุรการกับฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายบัญชีและการเงิน, เทคโนโลยีสารสนเทศ กับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและ อาชีวอนามัย ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายขายและการตลาดกับ ฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายขายและการตลาดกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายสำนักงานกรรมการ ผู้จัดการกับฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการกับฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายซ่อมบำรุง กับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) ฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีกับฝ่าย ผลิต (ผลิตภัณฑ์ A) และฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีกับฝ่ายผลิต (ผลิตภัณฑ์ B)

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลและข้อสรุปข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย โดยจำแนก ตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบดังนี้

#### 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้

1.1 จากวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมการเรียนรู้ของทีม

เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และการแบ่งปันความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

1.2 ในการเรียนรู้ของทีม พนักงานมีปัญหาด้านการสื่อสาร บริษัทควรจัดการฝึกอบรมอย่างเช่น การสื่อสารอย่างได้ผล หรือการฝึกการสนทนาอย่างมีแบบแผน ซึ่งการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเรียนรู้

1.3 บริษัทควรประชาสัมพันธ์หรือให้ความรู้เกี่ยวกับช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.1 บริษัทควรมีการจัดการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในบริษัท การฝึกอบรมในงาน โปรแกรมที่เลี้ยง และมีการวางแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล

2.2 บริษัทควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงาน

2.3 บริษัทควรส่งเสริมให้มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในองค์กร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กร

## 3. ด้านการให้อำนาจ

3.1 บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อนำความคิดเห็นหรือความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

3.2 บริษัทควรให้อำนาจการตัดสินใจแก่ทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยลดขั้นตอนและเวลาในการทำงานได้

## 4. ด้านการจัดการความรู้

4.1 บริษัทควรประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นภายในองค์กร

4.2 บริษัทควรส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการให้รางวัลกับพนักงานที่สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ

## 5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

5.1 บริษัทควรจัดเตรียมคอมพิวเตอร์ส่วนกลางไว้ที่โรงอาหาร เพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูล ทั้งที่เป็นข่าวสารภายในองค์กร และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต

5.2 บริษัทควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่องค์กรนำเข้ามาใช้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน รวมถึงการปรับปรุงด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและพัฒนาความสามารถ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรปรับให้มีการวิจัยในด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. ควรดำเนินการวิจัยในปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สามารถพัฒนาองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น วินัย 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น
2. ควรดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ควรดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการอื่น ๆ เช่นการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กันทรส แสนวงศ์. (2549, ก.ค.-ก.ย.). การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 16, 43-51.
- จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิกมอุตสาหกรรม. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตตรา บูรณประพุกษ์. (2546). ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท ABC Co., Ltd. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เฉลิม มณีสถิต, เรืออากาศเอก. (2547). การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ, สารนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. (2544). วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เบอร์เน็ด.
- ทัชชา ชมนา. (2549). ศักยภาพในการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี องค์กรเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ, ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธัญรัตน์ เอื้อทิตยสกุล. (2551). การประเมินศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บุคลากรจากผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งการสุภาพบุรุษของบริษัท ธนลักษณ์ จำกัด, การวิจัยโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- นิสดารต์ เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 7(1), 1-21

- ปาริฉัตร สึงขะนันท์. (2548). *องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้*. วันที่ค้นข้อมูล 12 มกราคม 2555, เข้าถึงได้จาก [http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti\\_12\\_2547\\_Learning\\_Org\\_1.pdf](http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_1.pdf).
- มาร์ควอตต์, ไมเคิล เจ. (1990). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (DipI-Ing และบัณฑิต วิจารณ์, แปล)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2546). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รัตนา สิริพานิช. (2533). *หลักการสร้างแบบทดสอบวัดทางจิตวิทยาและทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- วัลภา นรสิงห์. (2545). *ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *องค์กรแห่งการเรียนรู้บรรยายในหลักสูตร "การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน" รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า 11 พฤษภาคม 2545*. วันที่ค้นข้อมูล 12 มกราคม 2555, เข้าถึงได้จาก [http://kmi.or.th/5\\_Link/Article\\_PVicharn/0005\\_KM\\_And\\_LO.html](http://kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/0005_KM_And_LO.html)
- วิทวัส สุขยางค์, พันเอก. (2549). *การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร), โรงเรียนเสนาธิการทหารบก*.
- สถิตย์ ทวีกิจวัฒน์. (2553). *ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่น จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.
- สุรีย์พร ฤกษ์อุดมศักดิ์. (2546). *ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลเอสจิวรี่รันส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนีย์ หงษ์ทอง. (2546). *การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2555).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.

Argyris, C. (1977). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. New York:  
Addison-Wesley.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5<sup>th</sup> ed.)*. New York: Harpar & Row.

Dixon, N. (1994). *The Organization Learning Cycle: How We Learn Collectively*. London:  
McGraw-Hill.

Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. London: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J., & Renolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. Illinois: Irwin.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for  
Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.  
New York: Doubleday.

Yamane, T. (1970). *Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๓๕๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตระงับในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณอรพิชา แจ้งกระจ่าง

ด้วย นางสาวชมนาด บุรารักษ์ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมสีบอร์ค จ.ระยอง โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๔  
 ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๖๐๕๑๕ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕  
 เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.ชนิษฐา ภักดีวงศ์

ด้วย นางสาวชนมาล บุรารักษ์ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๔๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว  
 มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
 บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมซีบอร์ด จ.ระยอง โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็น  
 อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่าน  
 เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ใน  
 การศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

*อิสราภรณ์ พลนารักษ์*

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
 คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๔  
 ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๘๑๕ วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕  
 เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.พรรัตน์ แสงหาญ

ด้วย นางสาวชนนาถ บุรารักษ์ รหัสประจำตัว ๕๓๔๒๐๑๔๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว  
 มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
 บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมซีบอร์ด จ.ระยอง โดยมี ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็น  
 อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่าน  
 เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ใน  
 การศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

*อิสรากรณ์ พลนารักษ์*

(ดร.อิสรากรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
 คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษาบริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

### เรียนท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ โดยการสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของพนักงาน และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ชมนาด บุรารักษ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาทัศนภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษาริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

**คำชี้แจง:** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับทัศนภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อทัศนภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องช่องตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) ไม่เกิน 30 ปี

( ) 30-39 ปี

( ) 40-49 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

4. อายุงาน

( ) ไม่เกิน 2 ปี

( ) 2-4 ปี

( ) 5-7 ปี

( ) 8 ปีขึ้นไป

5. หน่วยงานต้นสังกัด

- ( ) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ (HR&GA) - ( ) ฝ่ายบัญชีและการเงิน, เทคโนโลยี (ACC. & FIN., IT)
- ( ) ฝ่ายขายและการตลาด (Marketing & Sales) ( ) ฝ่ายคุณภาพ, สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย (Quality, EH&S)
- ( ) ฝ่าย SCM ( ) ฝ่ายสำนักงานประสานกรรมการผู้จัดการ (PO)
- ( ) ฝ่ายซ่อมบำรุง(MT) ( ) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (TD)
- ( ) ฝ่ายผลิต (Product A) ( ) ฝ่ายผลิต (Product B)

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องช่องตรงความคิดเห็นของท่านตามที่เป็นการปฏิบัติจริงขององค์กรมากที่สุด

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |            |                |             |                   |
|---|---|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5)                        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>1.ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)</b>                                    |   |            |                |             |                   |
| 1.1 บริษัทมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญทางธุรกิจอย่างยิ่ง |   |            |                |             |                   |
| 1.2 บริษัทส่งเสริมและคาดหวังให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา              |   |            |                |             |                   |
| 1.3 บริษัทเน้นความสำคัญ ให้การอบรมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน       |   |            |                |             |                   |



| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |     |             |      |                |
|---|---|-----|-------------|------|----------------|
|   | มาก<br>ที่สุด                           | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|   | (5)                                     | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 1.4 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูน<br>ความรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ   |   |     |             |      |                |
| 1.5 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการ<br>แลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน<br>และกัน  |   |     |             |      |                |
| 1.6 พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการ<br>แลกเปลี่ยนความรู้และการแบ่งปันความรู้<br>ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี  |   |     |             |      |                |
| 1.7 พนักงานใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ<br>(action learning) ในการพิจารณาไตร่ตรอง<br>เกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์อย่าง<br>รอบคอบและนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้<br>ในการปฏิบัติงานต่อไป |   |     |             |      |                |
| 1.8 บริษัทมีช่องทางหลากหลายในการส่งเสริม<br>ให้พนักงานเกิดการเรียนรู้   |   |     |             |      |                |
| 1.9 พนักงานไม่ว่าจะปฏิบัติงานของตนเองหรือ<br>ทำงานร่วมกับทีม จะได้รับความรู้จากการ<br>ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ   |   |     |             |      |                |
| 1.10 พนักงานมีความสามารถในการคิดและ<br>ปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ  |   |     |             |      |                |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |            |                |             |                   |
|---|---|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5)                        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)</b>  |   |            |                |             |                   |
| 2.1 บริษัท สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  |   |            |                |             |                   |
| 2.2 บริษัทมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้  |   |            |                |             |                   |
| 2.3 บริษัทมีสายบังคับบัญชา (Line of Command) ที่มีความชัดเจน มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการเรียนรู้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร |   |            |                |             |                   |
| 2.4 บริษัทมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร   |   |            |                |             |                   |
| 2.5 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ภายในองค์กรเพื่อสานต่อวัฒนธรรมองค์กร   |   |            |                |             |                   |
| 2.6 พนักงานเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเอง   |   |            |                |             |                   |
| 2.7 บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กร                   |   |            |                |             |                   |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |     |             |      |                |
|---|---|-----|-------------|------|----------------|
|   | มาก<br>ที่สุด                           | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|   | (5)                                     | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 2.8 พนักงานยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด   |   |     |             |      |                |
| 2.9 หน่วยงานต่าง ๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ภายในขอบเขตการทำงานเฉพาะหน่วยงานตนเองเท่านั้น |   |     |             |      |                |
| 2.10 บริษัทถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร  |   |     |             |      |                |
| <b>3. การให้อำนาจ (People Empowerment)</b>  |   |     |             |      |                |
| 3.1 บริษัทเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                          |   |     |             |      |                |
| 3.2 บริษัทมีการกระจายอำนาจและการมอบหมายงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน                                      |   |     |             |      |                |
| 3.3 บริษัทให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงพนักงานของบริษัทผู้รับเหมา (sub-contractor) จะต้องผ่านเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด |   |     |             |      |                |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |            |                |             |                   |
|---|---|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5)                        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| 3.4 บริษัทมีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า<br>อย่างเป็นระบบ โดยรับฟังความคิดเห็นของ<br>ลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และ<br>บริการอย่างต่อเนื่อง |   |            |                |             |                   |
| 3.5 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม<br>เพื่อการเรียนรู้กับ ชัพพลายเออร์ ชุมชน<br>สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษา                                 |   |            |                |             |                   |
| 3.6 ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกันได้<br>เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่าง<br>สม่ำเสมอ   |   |            |                |             |                   |
| 3.7 ผู้บริหารในองค์กรเป็นที่ปรึกษาและอำนวยความสะดวกและ<br>สนับสนุนงบประมาณและ<br>เครื่องมือในการเรียนรู้  |   |            |                |             |                   |
| 3.8 ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการ<br>เรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการทดสอบ<br>หรือทดลองการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ<br>และนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน       |   |            |                |             |                   |
| 3.9 พนักงานในบริษัท ให้ความสำคัญในการ<br>แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับสถาบันความรู้<br>ภายนอก   |   |            |                |             |                   |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |     |             |      |                |
|--|---|-----|-------------|------|----------------|
|  | มาก<br>ที่สุด                           | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|  | (5)                                     | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 3.10 พนักงานในบริษัทนำความรู้และรับข่าวสาร<br>มาเป็นแนวทางในการปรับปรุง<br>กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง |   |     |             |      |                |
| <b>4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b>  |   |     |             |      |                |
| 4.1 บริษัทมีการเทียบวัดการดำเนินงานด้าน<br>ต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ<br>(Benchmarking)                |   |     |             |      |                |
| 4.2 บริษัทมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความเป็น<br>เลิศในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบทั้งที่ได้<br>จากภายในและภายนอกบริษัท |   |     |             |      |                |
| 4.3 พนักงานให้ความสำคัญกับการสืบค้น<br>ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยปรับปรุงการ<br>ทำงานของบริษัท                   |   |     |             |      |                |
| 4.4 พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้าน<br>ความคิดสร้างสรรค์  |   |     |             |      |                |
| 4.5 บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างทดสอบ<br>หรือทดลองและการพัฒนาด้านนวัตกรรม<br>อยู่เสมอ                         |   |     |             |      |                |
| 4.6 บริษัทมีระบบในการบันทึกและจัดเก็บ<br>ความรู้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่<br>พนักงานในการสืบค้นข้อมูล           |   |     |             |      |                |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |            |                |             |                   |
|--|---|------------|----------------|-------------|-------------------|
|  | มากที่สุด<br>(5)                        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| 4.7 พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ นั้นให้กับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร |   |            |                |             |                   |
| 4.8 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างทีม และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยการทำงานร่วมกันในทีมข้ามสายงาน    |   |            |                |             |                   |
| 4.9 บริษัทคิดค้นและพัฒนาวิธีการหรือช่องทางในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกอยู่เสมอ           |   |            |                |             |                   |
| 4.10 บริษัทให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน             |   |            |                |             |                   |
| <b>5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)</b>   |   |            |                |             |                   |
| 5.1 บริษัทนำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร        |   |            |                |             |                   |
| 5.2 พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยผ่าน LAN, Internet และ Intranet   |   |            |                |             |                   |

| ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเห็นต่อการปฏิบัติจริงขององค์กร |            |                |             |                   |
|---|---|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5)                        | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| 5.3 บริษัทมีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร  |   |            |                |             |                   |
| 5.4 บริษัทจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม มีการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการผสมผสานสื่อหลายชนิด (Multimedia), สื่อ ทัศนูปกรณ์ และอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม |   |            |                |             |                   |
| 5.5 บริษัทมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ   |   |            |                |             |                   |
| 5.6 พนักงานสามารถปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ใส่อัดเก็บ สร้างสรรค์และถ่ายโอนข้อมูล ในแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานได้                                   |   |            |                |             |                   |
| 5.7 พนักงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวก รวดเร็ว   |   |            |                |             |                   |

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

กรุณาให้ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่านต่อศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

.....  
.....  
.....

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

.....  
.....  
.....

3. ด้านการให้อำนาจ (People Empowerment)

.....  
.....  
.....

4. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

.....  
.....  
.....

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

.....  
.....  
.....

**ขอขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้**