

รายงานการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
Factors Effecting the Success of Human Resource Development
of Organic Farming Business for building the Learning Organization



โครงการสนับสนุนทุนวิจัยจากเงินรายได้
สาขาวิชาบริหารธุรกิจและพัฒนากิจการเกษตร
คณะเทคโนโลยีการเกษตร

RCH

S

605.5 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ส 944ป

ปี พ.ศ. 2552

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน..... 105456

วัน,เดือน,ปี..... 23 พ.ย. 2552

b... 1016817

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนจากเงินรายได้สาขาวิชาการบริหารธุรกิจและพัฒนาการเกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีงบประมาณ 2552

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ทุกคน รวมทั้งสมาคมการค้าเกษตรอินทรีย์ไทย ที่ให้ความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ และหวังว่างานวิจัยเรื่องนี้จะประโยชน์แก่ผู้ที่มีความสนใจเรื่อง การพัฒนาและปรับปรุงองค์กรไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามสมควร

คณะผู้วิจัย

กันยายน 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อนำหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาเป็นแนวทางสร้างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ในฝั่งตะวันตกของกรุงเทพมหานคร จาก 6 แห่ง ใน 3 เขตปกครอง คือ เขตบางพลัด เขตธนบุรีและเขตตลิ่งชัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ 1)บุคลากร ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ เจตคติ และการทำงาน 2)องค์กร ประกอบด้วย การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3. ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านองค์กร ด้านผู้นำและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 16.97 (p=0.10925) RMSEA = 0.036 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากรเท่ากับ 0.82 ด้านองค์กรเท่ากับ 0.98 ด้านผู้นำเท่ากับ 0.92 และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.89 และอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 71%

คำสำคัญ : 1.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2.องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3.องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์
4.การวิจัยแบบผสมวิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Abstract

This research is a mixed methodology, purposes to apply a principle of human resources development to be guideline for factor creation resulting in achievement of learning organization of organic agricultural business. Sample groups are personnel who operate for 6 organic agricultural organizations from 3 districts in western side of Bangkok such as Bangplad, Thonburi and Taling-chan. Research instrument are interview and questionnaire regarding component of learning organization, statistic for data analysis such as frequency, percentage, average, standard deviation, skewness, kurtosis, coefficient of variation, confirmatory factor analysis and content analysis.

The research discovers that

1. Overall of learning organization of organic agricultural organization is in medium level by ordering from high to low average to be learning organization, learning, organization, personnel, technology and knowledge management respectively.
2. Achievement factors of organic agricultural organization consists 4 main components such as 1) Personnel are knowledge and capacity, attitude and performance 2) Organization are organization management and culture, Information Technology 3) Leader are manager, innovator, colleague 4) Human Resource Development are training, career development and organization development
3. Factor of Learning Organization from confirmatory factor analysis consists personnel, organization, leader and human resource development and is empirical congruence by having $\chi^2 = 16.97$ ($p = 0.10925$) RMSEA = 0.036, coefficient effect of personnel is 0.82, organization = 0.98, leader = 0.92 and human resource development = 0.89 and variation (R^2) = 71%.

Keywords: Human Resource Development(HRD), Learning Organization(LO), Organic Agricultural Business and Mixed Methodology

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	59
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	73
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	77
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปผลการวิจัย	81
อภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะ	89
เอกสารอ้างอิง	93



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	14
2.2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการไร่นาเกษตรกรรมทางเลือก 3 ประเภท	34
2.3 การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา	35
2.4 ระเบียบวิธีวิจัยทั้ง 3 รูปแบบ	42
4.1 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี	57
4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
4.3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในภาพรวม	63
4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์	64
4.5 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในภาพรวมขององค์ประกอบหลัก	65
4.6 ระดับขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในภาพรวมขององค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน	66
4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์	67
4.8 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบหลักด้านบุคลากร	68
4.9 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านบุคลากร	69
4.10 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบด้านองค์กร	69
4.11 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านองค์กร	70
4.12 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบด้านผู้นำ	70
4.13 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ	71
4.14 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบหลัก	71
4.15 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	72
4.16 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์	74

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ของโลก	2
2.1 TUNA Model (KM Model)	12
2.2 แนวคิดและรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge	12
2.3 ตาราง 2 มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	19
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานการวิจัย	53
4.1 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์จากการศึกษาและการสัมภาษณ์	60
4.2 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt	61
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์	73
4.4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์	76
4.5 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์	80

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

โลกได้ผ่านจากยุคเกษตรกรรมและยุคอุตสาหกรรม เข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่สามคือ ยุคของข้อมูลข่าวสารเรียบร้อยแล้วในยุคนี้เครื่องมือขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจไม่ใช่ที่ดิน แรงงาน วัตถุดิบหรือทุนอีกต่อไป แต่เป็นปัญญาและความรู้ โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งปัญญาและความรู้ (Knowledge-Based Economy and Society : KBES) รูปแบบของการบริหารจัดการและศาสตร์ว่าด้วยการจัดการ มีการเคลื่อนตัววิวัฒนาการไปตามยุคสมัย และมีความซับซ้อนมากขึ้น ใช้หลายทฤษฎีหรือหลักการประกอบกัน ศาสตร์ที่ทันสมัยที่สุดในด้านการจัดการเป็นเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ หรือองค์การแห่งความซับซ้อนและปรับตัว (วิจารณ์, 2547) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์กรต่างเรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Robbins and Coulter, 2002 : 47) หรือหมายถึง การสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้ในเชิงรุก (Kreitner and Kinicki, 2001 : 676) และการถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ และการปรับพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ ๆ (Certo and Certo, 2006 : 42)

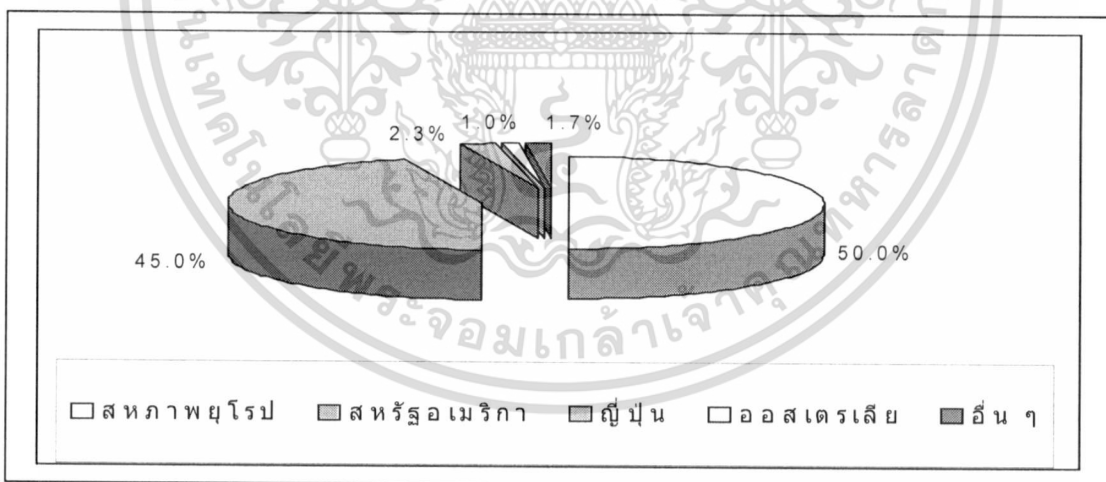
องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาริธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้ และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิถีคิด ในลักษณะของ "บุคคลเรียนรู้" (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยอาจรวมมือกับหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานวิจัยเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาการหรือองค์การเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย

การสร้างระบบเกษตรอินทรีย์ในปัจจุบัน เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่ง สำหรับการพัฒนาด้านการเกษตรและการผลิตอาหารที่มีหลักสำคัญ เพื่อสร้างระบบการผลิตที่มีความปลอดภัย ไม่เบียดเบียนกันทั้งตนเอง เพื่อนบ้าน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม การดำเนินการดังกล่าวแม้จะประสบผลสำเร็จทั้งในระดับครัวเรือน กลุ่ม ชุมชนและเครือข่าย แต่ยังมีขีดจำกัดในปัจจุบันที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ด้านเทคนิค วิธีการและเชิงระบบในกระบวนการทำงานขับเคลื่อนกลุ่มและองค์กรเครือข่าย เพื่อการหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของระบบการผลิต

ธุรกิจสินค้าเกษตรอินทรีย์โลกนับวันจะเพิ่มมูลค่าสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากประชากรโดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยเรื่องอาหารและกระบวนการผลิตที่มีความเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริโภคคำนึงถึงสุขภาพมากขึ้น และความต้องการบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว การขยายตัวในอัตราร้อยละ 20 (เบญจวรรณ, 2548 : 5) มีมูลค่าปีละประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์ สินค้าหลัก ได้แก่ ข้าว สมุนไพร ผักสดและผลไม้ โดยส่งออกกว่า 50% ของผลผลิตไปยังตลาดที่สำคัญคือ สหภาพยุโรป 50% สหรัฐอเมริกา 45% ญี่ปุ่น 2.3% ออสเตรเลีย 1.0% และอื่น ๆ 1.7% (ภาพที่ 1.1)



ภาพที่ 1.1 ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ของโลก

ที่มา : Willer and Yussefi, 2007 ; Yussefi and Willer, 2007

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มนุษย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่ม (Creativity) และสร้างสรรค์นวัตกรรม(Innovation)วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปเพื่อการสร้างการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิใช่ผูกพันกับเนื้อหาเอกสารฉบับนี้ การนำเนื้อหาไปใช้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างระบบการพัฒนาอาชีพ ก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงผลงาน การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพและมุ่งให้องค์การประสบความสำเร็จ อีกทั้งสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในยุคดิจิทัล (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003 : 45) มีหลายองค์การได้นำเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์หลัก เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Brailford, 2001 ; Nidumolu, et al., 2001) เพราะการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญทำให้บุคลากรแสวงหาความรู้และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ (Argote and Ingram, 2000 ; Thorpe et al., 2005) สำหรับพื้นฐานที่สำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และมีสมาชิกขององค์การเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person : LP)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยอื่น ได้แก่ กลยุทธ์ สภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กร ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยรองลงไป ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ พยายามให้บุคลากรทำงานตามขีดความสามารถและยุติธรรม ตัวบุคลากรเองมีความพึงพอใจในการทำงาน ประโยชน์ก็จะเกิดกับหน่วยงานและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทดียิ่ง คำอธิบายนี้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในการทำงานหรือหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจในการทำงานมาก บุคคลในหน่วยงานนั้นย่อมจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เพราะการจูงใจในการทำงานเป็นการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก มีความผูกพันกับงาน อยากทุ่มเทความสามารถเพื่องาน มีความเต็มใจใช้พลังในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าหน่วยงานจัดบริการต่าง ๆ ให้สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถสนองความต้องการได้แล้ว ผลงานย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ขาดประสิทธิภาพได้ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จเจริญเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวางแผน มีระบบเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้น คณะผู้วิจัยจึงมีความคิดที่จะศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมียุทธศาสตร์พัฒนาพลังความคิดสร้างสรรค์ มาทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขององค์กรในรูปแบบไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งนวัตกรรม ได้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงคุณค่าสู่ลูกค้าเป็นสำคัญได้อย่างไร มีปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการถ่ายทอด การสร้างขยายในรูปแบบเครือข่าย พัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และก้าวขึ้นเป็นองค์การอัจฉริยะได้อย่างไร พร้อมกับให้เป็นรูปแบบวิธีการเพื่อองค์การธุรกิจอื่น ๆ ได้ใช้ศึกษาและปรับปรุงตนเองให้อยู่ในตำแหน่งของตลาดธุรกิจเกษตรอินทรีย์ต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน จากวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์
2. เพื่อนำหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาเป็นแนวทางสร้างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996 : 44) เป็นแนวทางในการศึกษา จึงได้ประยุกต์ขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ขั้นคือ
 - 1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 การปฏิรูปองค์กร
 - 1.3 การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร
 - 1.4 การจัดการความรู้
 - 1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน องค์การธุรกิจการเกษตรอินทรีย์ในฝั่งตะวันตกของกรุงเทพฯคือ เขตบางพลัด เขตตลิ่งชัน และเขตธนบุรี
3. ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาวิจัยเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2551 ถึง 30 กันยายน 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ในธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีปัจจัยใดบ้าง ที่ส่งผลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงความรู้ ทักษะและทักษะในการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์
2. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงานสำหรับกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเสริมสร้างประสิทธิภาพในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์
3. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ทั้งรูปแบบและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป
4. เผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการนานาชาติ

นิยามศัพท์

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์การ เกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานขององค์การทั้งหมดประสบความสำเร็จ รวมถึงการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างสรรค์การเรียนรู้ในระดับบุคคล(Individual Learning) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม(Team Learning)เพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมการทำงาน ให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์การ พร้อมกับเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์การเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การวางแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมกำลังคน ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การรีอับระบบ (Re-engineering) การปรับโครงสร้างใหม่ (Restructuring) เป็นต้น การบริหารจัดการและการพัฒนาแรงงานไร้ทักษะและกึ่งทักษะ มีการ
- เอกลี... ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผนเตรียมความพร้อม ทางด้านความรู้ความสามารถ ด้วยการถ่ายทอดทักษะความชำนาญ อย่างเป็นระบบให้กับบุคลากร สำหรับการบริหารจัดการและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ชั้นสูง ด้วยการสร้างระบบที่ดึงดูดใจกลุ่มแรงงานที่มีคุณภาพเอาไว้ เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นนักวิชาชีพ ซึ่งต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับการสร้างระบบความชำนาญการเฉพาะด้านที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร

2. เกษตรอินทรีย์ (Organic Farming) คือ ระบบการเกษตรที่ผลิตอาหารและเส้นใย ด้วยความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจโดยเน้นหลักการปรับปรุง บำรุงดิน การเคารพ ต่อศักยภาพทางธรรมชาติของพืช สัตว์ และนิเวศการเกษตร เกษตรอินทรีย์จึงลดการใช้ปัจจัยการผลิตจากภายนอก หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีสังเคราะห์ เช่น ปุ๋ยเคมี สารเคมีกำจัดศัตรูพืชและ เเชษภัณฑ์สำหรับสัตว์ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามประยุกต์ใช้ธรรมชาติเพิ่มผลผลิต และพัฒนา ความต้านทานต่อโรคของพืชและสัตว์เลี้ยง (สหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ : IFOAM) หลักการ เกษตรอินทรีย์นี้ เป็นหลักการสากลที่สอดคล้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม ภูมิอากาศและ วัฒนธรรมของท้องถิ่นด้วย

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) คือองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่ มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (Senge, 1994)

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมี บรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสนองคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้ เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การ ปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้การประกอบธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และส่งผลให้ธุรกิจเกษตรอินทรีย์สามารถดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ผู้ให้ข้อมูลถือว่าเป็นตัวแทนของการประกอบธุรกิจเกษตรอินทรีย์
2. ก่อนลงไปศึกษาในพื้นที่ ผู้วิจัยกำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์ค่อนข้างชัดเจน เมื่อเข้าไปในพื้นที่ต้องเปลี่ยนปัญหาและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพื้นที่
3. ผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้มีสติสัมปชัญญะสมบูรณ์ในการให้ข้อมูลเชิงลึก และยินดีจะให้ความร่วมมือ
4. ผู้ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้ที่อยู่การประกอบธุรกิจเกษตรอินทรีย์มาก่อน และเป็นสมาชิกกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรอินทรีย์
2. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
3. กรมส่งเสริมเกษตรและกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนตลอดเวลา จึงต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหนึ่ง ที่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 15) เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นพลังสำคัญที่ผลักดันการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ควรต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน การจะเกิดความยั่งยืนได้นั้นขึ้นอยู่กับทุกคนในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดทฤษฎีที่ไม่ได้นำมาปฏิบัติซ้ำแต่ในสังคมที่เรียกว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีทันสมัยนี้ ความยั่งยืนของเศรษฐกิจและสังคม ย่อมขึ้นกับคุณภาพ และปริมาณการเรียนรู้ของบุคลากร ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผลจากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กร
3. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. แนวคิดของธุรกิจเกษตรอินทรีย์
6. การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษา และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาคือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูง ยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงไม่ได้รับความนิยมนเท่า ที่ควร (Argyris and Schon, 1978) ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมา แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมน้อย แคม เช่น กรณีของบริษัทเซลล์ ที่ได้นำองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือ ช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ และได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทไมโตรโลว่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ โกดัก ฮิวเลตต์แพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งการเรียนรู้ โดยผลงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ในผลงานที่ชื่อว่า The fifth discipline : The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วีระวัฒน์, 2544)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรมและการพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสทางด้านการเรียนการสอน ก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอนและการเรียนรู้ อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะได้รับรู้เชิงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงก์ (Senge, 1994) คือ องค์การที่สมาชิกมีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) ให้นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสนทนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทุ่มทรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yulk, 2002)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Peter Senge (1990) แห่ง MIT กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่เกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ มากมาย เป็นที่ให้แต่ละคนมีอิสระสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นให้ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

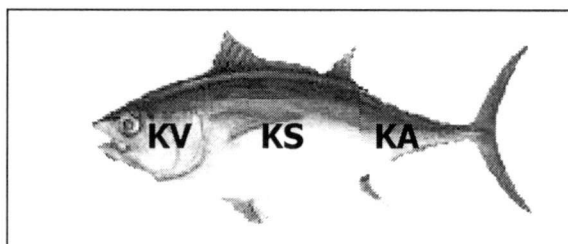
Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรด้วย จากความผิดพลาดและความสำเร็จ จึงเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศาสตราจารย์นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายกับมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมผัสรู้สึกได้

กระบวนการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบหลักคือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin, Peter M. Senge และ ดร.ประพนธ์ ผาสุกขีต ก็ได้เสนอแนวคิดของท่านผู้รู้ให้ท่านได้ศึกษาเป็นแนวทางพอสังเขปดังนี้

แนวคิดของ ดร. ประพนธ์ ผาสุกขีต แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ **ส่วนที่หนึ่ง** Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร **ส่วนที่สอง** Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้ทุกคนรู้สึกรัก และปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใครก็บังคับใครไม่ได้ และ**ส่วนที่สาม** Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ (ภาพที่ 2.1)

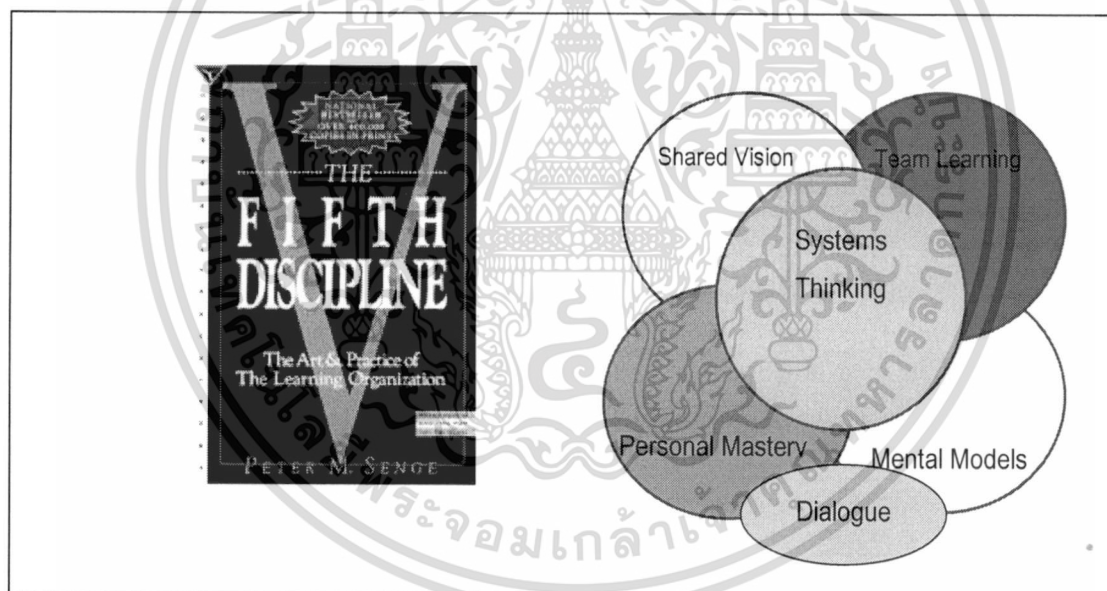
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 TUNA Model (KM Model)

ที่มา : สคส., 2550 : 66

Model ของ Peter M. Senge แห่ง MIT ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ได้ว่า องค์กรที่เรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการคือ (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 แนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

ที่มา : Peter Senge, 1990 : 5

1. System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไป ถึงความเชื่อมโยงที่ต่อเนื่องกันของสรรพสิ่ง รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้เอกเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริงระโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. Mental Model คือการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรี้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. Personal Mastery องค์การที่เรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองคือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. Shared Vision องค์การที่เรียนรู้ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม จะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. Team Learning ในองค์กรที่เรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาเรื่องนี้ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้ จะเกื้อกูลกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอดีตหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหา ให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาส หรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีนักวิชาการจะให้ทัศนะเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย แต่ส่วนที่เห็นเหมือนกันคือ ส่วนที่เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และในการที่องค์กรสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องได้นั้น Luis Ma.R.Calingo (2001 : 13) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ ความเปิดเผย การสร้างสรรค์ และเป็นองค์กรที่มีความสามารถในตัว

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุดคือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดของทั้ง 3 ท่านคือ การนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด ก็จะทำให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2.1 สรุปขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990)	Michael Marquardt (1996)	David A. Gavin (1998)
1.ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery)	1.การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1.การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2.โมเดลทางความคิด (Mental Models)	2.การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2.การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3.มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	3.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History)
4.การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	4.การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4.การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5.การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	5.พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5.การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา : ดัดแปลงจาก บูรณะศักดิ์, 2550 : 63

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร แม้ดูเหมือนว่าต้องนำความคิดใหม่ ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้ใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ให้ออกมาเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันมีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ใกล้เคียงกัน จะเป็นพื้นฐานให้ทุกคนในองค์กรได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก การสร้างความมั่นใจในความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ความตระหนักรู้เช่นนี้ ทำให้ไม่ประมาท “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือศาสตร์ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้มีความยั่งยืน ปรับตัวให้เผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในมุมมองของผู้เขียนที่ทำงานทางด้านเทคโนโลยีและได้ศึกษาติดตามเกี่ยวกับนวัตกรรมและองค์การมาตลอด จะเห็นว่าองค์กรรูปแบบใหม่ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีข้อกำหนดจากประชาคมโลกและการแข่งขันมีมากขึ้น มาตรฐานด้านคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Michael Beck (1992) อธิบายว่า “องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวก และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง” การจัดการความรู้เริ่มแรกต้องสร้างให้บรรยากาศขององค์กรมีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคีหรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์กรว่า วันนี้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน จะเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคน โดยองค์กรต้องให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจทุกรูปแบบถึงกระบวนการต่าง ๆ ในขณะเดียวกันควรจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานไม่ว่าระบบคอมพิวเตอร์หรือเครือข่ายการสื่อสารข้อมูล เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ก็มีความพร้อมโดยสถาบันฯ ได้สร้างเว็บไซต์สำหรับการจัดการความรู้ขององค์กรตนเอง และฝึกอบรมบุคลากรในการสร้างฐาน ความรู้ของตนเองในระบบอินเทอร์เน็ตไปส่วนหนึ่งแล้ว เพื่อให้การก้าวที่เร็วขึ้น เพื่อการจัดการฐานความรู้ในส่วนขององค์กรตนเองด้วย (สุชาติ, 2551)

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น จะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม เทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร ต้องสร้างตัวเร่งในการขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร หากแต่ระดับของการลงมือเรียนรู้ อาจยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์ ไม่ควรริเริ่มที่จะพัฒนาองค์กรของเรา อย่าปล่อยให้เหตุการณ์บางอย่างหรือกฎกติกาภาครัฐ มาบีบบังคับให้ต้องเรียนรู้เพื่อตัวเอง เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร บุคลากรทุกระดับ ต้องตระหนักและร่วมมือกันพัฒนาองค์กร ร่วมกันเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ตั้งแต่ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ในการให้คำปรึกษาและบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ ทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบ และเครือข่ายก็เอื้ออำนวย ดังนั้น ควรมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสร้างข้อมูลเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ ต้องมีชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร หรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้พนักงานฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์

นอกจากสิ่งที่ตนเองได้ตัดสินใจลงมือทำอีกด้วย ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน

5. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) จะมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีในการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่จะช่วยในการปฏิบัติงานมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ช่วยให้มีการกระจายข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ที่กล่าวมา รวมกันเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กร ควบคู่กับการปฏิบัติงานที่นำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งความรู้ การทำงานและแก้ปัญหา ร่วมกัน สามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ มาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เปี่ยมความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความ ต้องการร่วมกันขององค์กร

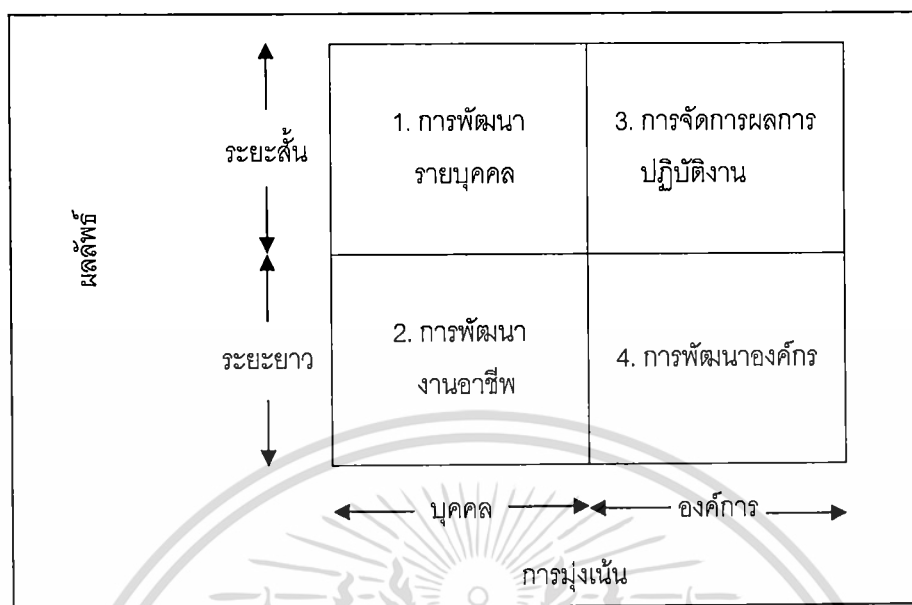
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลง แก้ไข และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่ม (Creativity) และสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไป เพื่อการสร้างการเรียนรู้ สร้างระบบการพัฒนาอาชีพ ก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงผลงาน การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพและมุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ อีกทั้ง สร้างความได้เปรียบการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในยุคของดิจิทัล (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003 : 45) มีหลายองค์กรได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Brailford, 2001 ; Nidumolu, et al., 2001) เพราะการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้บุคลากรแสวงหาความรู้และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ (Argote and Ingram, 2000 ; Thorpe et al., 2005) สำหรับพื้นฐานที่สำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person : LP)

องค์กรส่วนใหญ่มักไม่นำทรัพยากรมนุษย์มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร มีหลายองค์กรที่ละเลยความสำคัญของการให้ความรู้ การฝึกหัด การพัฒนาตามความชำนาญ โดยทุกองค์กรทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ ก็ใช้ทรัพยากรเหล่านี้อย่างเต็มที่เพื่อการแข่งขัน นอกจากนี้ ยังใช้กลวิธีที่หลากหลายเพื่อนำทรัพยากรขององค์กรมาใช้ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical) เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่วนทรัพยากรทางการเงิน เช่น เงินทุน หุ้น และทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรก็นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเช่นกัน ปัจจุบันมีการยอมรับว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุดในการวัด และประเมินความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่แสวงหาความสำเร็จ ต่างมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถใช้ตาราง Matrix เป็นตัวแบบในการนำเสนอได้ 2 มิติประกอบกันคือ การมุ่งเน้น (Focus) และผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 อย่าง ดังนี้ (ภาพที่ 2.3)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.3 ตาราง 2 มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ดัดแปลงจาก Gilley et al., 2002

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น หมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้ทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ส่วนนี้เรียกว่า การฝึกอบรมนั่นเอง เป็นการช่วยให้บุคลากรเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมด เพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะใหม่ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดีขึ้น อาจทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการ หรือไม่ใชทางการ หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างสรรค์การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) เพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นที่ไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องมีการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองตลอดเวลา การวางแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมกำลังคน ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การรื้อปรับระบบ (Re-engineering) การปรับโครงสร้างใหม่ (Restructuring) เป็นต้น การบริหารจัดการและการพัฒนาแรงงานไร้ทักษะและกึ่งทักษะ มีการวางแผนและเตรียมความพร้อม ด้านความรู้ความ

สามารถ ด้วยการถ่ายทอดทักษะความชำนาญอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากร สำหรับการบริหารจัดการและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ชั้นสูง ด้วยการสร้างระบบที่ดึงดูดใจกลุ่มแรงงานที่มีคุณภาพเอาไว้ เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นนักวิชาชีพ ต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับการสร้างระบบความชำนาญการเฉพาะด้านที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร

2. การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรมและการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น บุคลากรและองค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย โดยฝ่ายบุคลากรต้องมีการวางแผนอาชีพ ต้องตระหนักในอาชีพของตน ให้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานของตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมขององค์กรนั้นจะครอบคลุมถึงระบบให้คำปรึกษา จัดทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) วางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแผนงานเส้นทางอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ ทำได้ด้วยการจัดระบบการพัฒนาอาชีพของบุคลากร โดยเน้นถึงความสามารถเป็นเกณฑ์สำคัญ และการสร้างสรรคระบบพัฒนาผู้นำที่เข้ามาทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำอาชีพแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้างขององค์กร

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมทั้งองค์กรและเกิดผลในระยะสั้น หมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่า บุคลากรจะต้องมีความรู้ มีทักษะ มีแรงจูงใจ มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นงานที่เน้นภาพรวมขององค์กรและเกิดผลในระยะยาว หมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงานและภาวะผู้นำ

การพัฒนาองค์กร มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรคการทำงาน โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการจัดการ และกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน สำหรับวิธีการแก้ปัญหาต้องปรับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ประสานกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้เอง มองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเอง แล้วนำมาแก้ไข นอกจากนี้ เคยมีผู้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่สำคัญ แต่ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) การพัฒนาและการฝึกอบรม เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป ช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้ทุกคน ไม่เพียงแต่ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การธุรกิจ ยังรวมถึงความสัมพันธ์ในครอบครัว ศาสนาและชุมชนอีกด้วย

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสิ่งท้าทาย เพื่อการอยู่รอดขององค์กร ตลอดเวลา องค์กรต้องมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว องค์กรต้องเลิกดำเนินการต่อไป การปรับตัวขององค์กรก็มีลักษณะเช่นเดียวกับกฎการวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิตที่ว่า สิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้เท่านั้น จึงจะอยู่รอดในโลกได้ ส่วนที่ปรับตัวไม่ได้ เช่น ไดโนเสาร์จะสูญพันธุ์ไปในที่สุด องค์กรปัจจุบันพยายามพัฒนาทักษะและความรู้ ของตนเองเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรสายพันธุ์ใหม่ต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาและการดำเนินงานอย่างประสิทธิผล ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาปรับการดำเนินงานของตน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งนำไปสู่การบริการที่ดีขึ้น การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลของงานสูงขึ้น (Brown and Brudney, 2003) และในองค์การธุรกิจการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Senge, 1991) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ ปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาจากสิ่งท้าทายที่สำคัญ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากการทำงาน การเปลี่ยนแปลงจากความคาดหวังของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงจากความคาดหวังของพนักงาน (Marquardt, 1996 : 3)

1.1 ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิทยาการเทคโนโลยีนั้น จะเห็นได้ว่าในกระแสโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อธุรกิจจะกว้างขวางมากขึ้นทั่วโลก และทำให้โลกดูเล็กลง ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีนโยบายการค้าเสรี ระบบเงินสกุลเดียวของยุโรป การค้าอิเล็กทรอนิกส์ การลดลงของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้สังคมความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต ส่งผลกระทบต่อมุมมองเกี่ยวกับงาน การจับจ่ายใช้สอย การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พักผ่อน และการเข้าถึงคม ประชาชนต้องการการอุปถัมภ์ที่ดี มีการศึกษา แนวโน้มประชาชนในประเทศต่าง ๆ มีการระวังเกี่ยวกับสุขภาพมากขึ้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงจากการทำงาน รูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี ทำให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันรวดเร็วขึ้น องค์การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจและดำเนินงานมากขึ้น รูปแบบโครงสร้างการดำเนินการขององค์การนั้น เปลี่ยนไปในลักษณะ ที่ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีลักษณะการกระจายอำนาจมากขึ้น โครงสร้างแบนและเล็กลง มีความหลากหลายของแรงงาน การจ้างงานของหลาย ๆ องค์การ มีแนวโน้มจะใช้วิธีจ้างหน่วยงานภายนอกให้รับผิดชอบงานบางอย่างไป (Outsourcing) มากขึ้น พนักงานในหน่วยงานต้องมีความรู้และความชำนาญในหลายด้าน และสถานที่ทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่เฉพาะภายในหน่วยงาน การจัดการในองค์การมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เพื่อสร้างและรักษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าด้วยคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐาน ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงพยายามพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของตน เพื่อแข่งขันกันสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า

ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือการที่องค์การต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ไม่ได้พอใจเท่าที่เป็นอยู่ มีการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Terziovski et.al. (2000) สรุปไว้ว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นส่วนทำให้เกิดการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 การเปลี่ยนแปลงจากความคาดหวังของลูกค้า/ผู้ให้บริการ ปัจจุบันลูกค้ามีความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้นและผู้ให้บริการต่าง ๆ พยายามแข่งขันกันนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพดีกว่า เพื่อเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังในสินค้าและบริการนั้น ลูกค้าจะพิจารณาในองค์ประกอบทางด้านราคา ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของลูกค้า และด้านคุณภาพลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีข้อบกพร่อง มีคุณภาพเหนือความคาดหมาย รวมทั้งต้องการได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่รวดเร็วตรงเวลา การบริการที่สุภาพ เต็มใจ ตรงกับความต้องการเฉพาะของลูกค้า องค์การจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันต่อการตอบสนองของความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า/ผู้ให้บริการ

1.4 การเปลี่ยนแปลงจากความคาดหวังของพนักงาน เป็นสิ่งที่เปลี่ยนไปมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้แก่ ด้านทักษะในงาน ด้านบทบาทในงานและด้านความหมายในงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และกระตุ้นให้ทั้ง 3 ระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ดังนี้

2.1.1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นสิ่งสำคัญมากในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคลประกอบขึ้นเป็นกลุ่มและองค์กร ซึ่ง Perter Senge (1990 : 139) กล่าวไว้ว่า องค์กรเรียนรู้ได้ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ แม้การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นการรับรองว่าจะเกิดการเรียนรู้ขององค์กร หากไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ สิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลคือ ต้องมีความมั่นใจและมีความสามารถที่จะเรียน บุคคลเรียนรู้ได้จากการเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน งานประจำ งานพิเศษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น บุคคลต้องมีทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีในการทำงาน และมีการสังเกตการณ์ (Marquardt, 1996: 32-35)

2.1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในรูปแบบของการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้น จึงต้องเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถของทีมในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ได้แก่ ขบวนการจัดการคุณภาพ การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เทคนิคการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จะเป็นตัวเร่งให้มีการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Krygier, 1993) การเรียนรู้ของทีมเป็นจุดสำคัญที่เป็นตัวกลางเชื่อมต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ

2.1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นการเพิ่มพูนปัญญาและความสามารถในการสร้างผลผลิตขององค์การ เกิดจากการมีความมั่นใจต่อการพัฒนา และมีโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นมาจากความเข้าใจ ความรู้ และรูปแบบความคิดที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์การยังเกิดขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ที่มีมาในอดีต ได้แก่ การบันทึก การจดจำตามกลไกขององค์การ ทำให้เกิดการสืบต่อความรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ขององค์การ ทีมและบุคคลจะมีความสัมพันธ์กัน แต่ผลจากการเรียนรู้ขององค์การมีมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และแต่ละทีม เพราะเป็นผลจากการส่งเสริมความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกันในบุคคลและทีมโดยรวม Shiba et al., (1993 : 507-509) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ว่า ควรให้ความสนใจไปถึงระดับการเรียนรู้ระหว่างองค์การ ระดับสังคม และระดับประเทศด้วย โดยอธิบายว่า หากสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมที่ไม่ได้เห็นความสำคัญด้านคุณภาพ หรือมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแบบด้อยคุณภาพแล้ว จะให้องค์การที่อยู่ในสังคมนั้นมีการจัดการคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงคงเป็นไปได้ยาก

2.1.2 ประเภทของการเรียนรู้ การเรียนรู้แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถเฉพาะในงาน (สร้างความรู้และประสบการณ์เฉพาะซึ่งจำเป็นในการทำงานหนึ่ง ๆ) ทักษะ (สร้างเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในสาขาวิชาซีพหนึ่ง ๆ เช่น วิศวกร การโฆษณา) และการศึกษาพื้นฐาน เช่น การอ่าน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

ในประเทศต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่รวมทั้งประเทศไทย การศึกษาขั้นพื้นฐานจะได้รับการสนับสนุนและจัดการโดยรัฐบาล ส่วนการศึกษาด้านทักษะ มักเป็นความรับผิดชอบของบุคคลที่จะลงทุนค่าใช้จ่ายและเวลาเองเพื่อพัฒนาตนเองในสถาบันศึกษาต่าง ๆ และด้านความสามารถเฉพาะในงาน มักได้ความรู้จากงานที่ทำและการฝึกอบรมจากหน่วยงานนั้น แต่ในระยะหนึ่งบุคคลก็ต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านทักษะของตนให้ทันสมัย ไม่สามารถพึ่งความรู้ที่เรียนมาอย่างเดียวยุติได้ (Shiba et. al., 1993: 35-36) ดังนั้น บุคคลและองค์กรต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งทางด้านทักษะและความสามารถเฉพาะในงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.1.3 **ชั้นของการเรียนรู้** นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นของการเรียนรู้ในหลายทัศนะ แต่พอสรุปในประเด็นที่คล้ายกันได้ว่า การเรียนรู้มีลำดับชั้นที่แตกต่างกันอยู่ 2 ชั้น เช่น Argyris (2003) จะมองลำดับของการเรียนรู้ เป็นแบบการเรียนรู้ชั้นเดียว (single loop learning) และการเรียนรู้สองชั้น (Double Loop Learning) ในขณะที่ Senge (1996: 3335) มองการเรียนรู้ในชั้นการปรับตัว (Adaptive Learning) และชั้นการสร้างสรรค์ (Generative Learning) สิ่งที่นักวิชาการอธิบายเกี่ยวกับลำดับชั้นการเรียนรู้ จะแยกให้เห็นความแตกต่างในการเรียนรู้แบบชั้นเดียวหรือการปรับตัวนั้นเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ มีการโต้ตอบในลักษณะที่เป็นการแก้ไขปัญหา หรือทำให้ได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิถีคิดเดิมที่เป็นปกติแห่งพฤติกรรมของตน ส่วนการเรียนรู้แบบสองชั้นหรือการสร้างสรรค์ จะเป็นการประมวลความรู้จากที่ได้เรียนรู้มาวิเคราะห์เชิงระบบและสร้างแนวคิดใหม่ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีการเรียนรู้ในชั้นปรับตัวในการแก้ปัญหา มักเป็นการแก้ที่อาการ แต่ไม่ค่อยมีการวิเคราะห์ถึงระบบที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไข ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับองค์การยุคใหม่

2.1.4 **วินัยในการเรียนรู้** การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่องนั้น Senge (1990) ได้เสนอว่าวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญแห่งตน รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และทีมการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นในการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.4.1 **การคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Thinking)** ตามแนวคิดแบบเดมิทั้น การมองปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จะมองปัญหาเป็นส่วน ๆ แก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันอยู่ การแก้ปัญหาก็จุดหนึ่ง อาจเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นการผลักดันปัญหาไปส่วนอื่นขององค์กรได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละสถานการณ์ ควรมองในภาพรวม คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการมองโครงสร้างขององค์กร มองสิ่งที่เป็นพื้นฐานของโครงสร้างคือ ต้องพิจารณาถึงสาเหตุหรือที่มาของปัญหา หรือเหตุการณ์นั้นแทนที่จะมองเฉพาะแต่อาการหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น องค์กรจึงเปรียบเสมือนโครงข่ายขนาดใหญ่ มีแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกัน มีผลกระทบซึ่งกันและกัน การคิดอย่างเป็นระบบและการไม่หยุดนิ่งของระบบเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพในการทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.4.2 ความเชี่ยวชาญแห่งตน (Personnel Mastery) Senge (1991) ได้สรุปว่าวินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตนนี้ เป็นวินัยที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบของหลักการ และการฝึกฝน 3 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แรงกดดันให้เกิดการสร้างสรรค์ และการยึดมั่นกับความจริง โดย Senge ได้ขยายความต่อไปว่า คนส่วนใหญ่มีเป้าหมายของตน แต่ไม่ค่อยให้กำหนดภาพที่ชัดเจน ซึ่งบุคคลอยากไปให้ถึงจุดนั้น วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือ การที่บุคคลสามารถกำหนดภาพอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการไปให้ถึง และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างความเชี่ยวชาญแห่งตน โดยทั่วไปบุคคลมักมีความกดดันให้เกิดการสร้างสรรค์ขึ้น เนื่องจากเป้าหมายที่คาดหวังจะไปให้ถึงกับความเป็นจริงยังห่างไกลกันอยู่ บุคคลจะมีวิถีลดความกดดันอยู่ 2 ทาง คือ พยายามทำให้สิ่งที่ตนเป็นอยู่เข้าใกล้เป้าหมายมากขึ้น หรือปรับลดเป้าหมายลงมากใกล้กับสิ่งที่ตนเป็นอยู่ คนส่วนใหญ่มักเลือกวิธีหลังเพราะทำงานง่ายกว่า ส่วนบุคคลที่เป็นผู้สร้างสรรค์ที่แท้จริง จะพัฒนาตนเอง พยายามทำให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ตนกำหนดไว้ ต้องอาศัยการยึดมั่นกับความจริง เพื่อค้นหาต้นเหตุของปัญหา และตระหนักถึงโครงสร้างที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.1.4.3 รูปแบบความคิด (Mindset) รูปแบบความคิดจะมีผลต่อวิธีการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก และมีผลต่อวิธีการโต้ตอบว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร รูปแบบความคิดเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การรับรู้ การเลี้ยงดูและประสบการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้น จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด และจะสังเกตเห็นได้ว่าแนวความคิดใหม่ ๆ ที่ดี มักไม่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ เนื่องจากค้ำกับรูปแบบความคิดเดิมและวิธีปฏิบัติเดิมที่คุ้นเคยอยู่ การสร้างวินัยด้านรูปแบบความคิด เป็นการเสนอแนะให้บุคคลมองสิ่งต่างๆ ในแง่มุมใหม่ พัฒนาทักษะในการตั้งข้อสงสัย ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามในแง่มุมที่ต่างออกไป ไม่จำกัดวิธีคิดของตน ภายใต้รูปแบบความคิดเดิม ค้นหาทดสอบความจริงในสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาให้ดีขึ้น

2.1.4.4 วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์กร ที่สมาชิกต้องการไปให้ถึงร่วมกัน เหมือนกับเป็นหลักชัยที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องร่วมกัน ที่จะทำให้ออกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำมาใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำเร็จ เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริง บุคคลจะเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากไม่ใช่เป็นเพราะถูกบังคับแต่เป็นความต้องการของเขาเอง ไม่ใช่เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ แต่เป็นภาพในอนาคตที่ทุกคนเห็นร่วมกัน ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้เกิดความผูกพันทางจิตใจของพนักงานที่องค์กรที่ต้องการจะเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นจริง

2.1.4.5 ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) มุ่งเน้นที่ขบวนการที่ทำให้เกิดแนวร่วมและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการ การเรียนรู้ของทีมเป็นขบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อหลีกเลี่ยงความพยายามที่สูญเปล่า เช่น บางครั้งบุคคลอาจทุ่มเทอย่างสูญเปล่า หากความพยายามของเขานั้นไม่สอดคล้องกับความพยายามของกลุ่มตรงกันข้าม เมื่อกลุ่มมีแนวทางร่วมกัน การทุ่มเทของแต่ละคนก็จะเสริมกัน ดังนั้น วินัยของทีมการเรียนรู้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของวินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วมประกอบกับวินัยด้านความเชี่ยวชาญแห่งตน และทีมการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่าผลรวมของความสามารถของทั้งกลุ่มเกิดผลมากกว่าความสามารถที่โดดเด่นของคน ๆ เดียว Marquardt (1996: 45) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของทีมการเรียนรู้ ได้แก่

- ต้องมีการอภิปรายระหว่างสมาชิก คิดอย่างเข้าใจให้ถ่องแท้ในประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อทีมจะได้รู้วิธีประมวลความคิดที่มีศักยภาพจากสมาชิก และเกิดเป็นปัญญาที่สูงกว่าระดับบุคคล

- ต้องมีความสร้างสรรค์สิ่งใหม่และประสานงานกัน

- ต้องมีความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมอื่น ๆ ด้วย

2.2 องค์กร (Organization) ในการปรับตัวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวองค์กรซึ่งเกิดจากกลุ่มและบุคคล เป็นทั้งจุดเกิดของการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาในรูปขององค์กร ส่วนย่อยที่สำคัญและต้องคำนึงถึงเมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

2.2.1 วิสัยทัศน์ สะท้อนความคาดหวัง เป้าหมาย ความไม่ฝืดเฟ้น และทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นภาพพจน์องค์กรที่ถ่ายทอดให้กับคนภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จแทบทั้งหมด จะต้องมีความคาดหวังร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับเป้าหมายหรืออนาคตขององค์กร คือพนักงานและผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าสิ่งแรกและสิ่งสำคัญที่สุดในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการทำหน้าที่พนักงานมีความคาดหวังแนวร่วมร่วมกันในการเรียนรู้ หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมในด้านการเรียนรู้ และเห็นร่วมกันว่าองค์กรจะไม่บรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กรได้ หากไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 บุคคล (People) ในองค์การ การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยผ่านบุคคลซึ่งเป็นผู้เรียนรู้ เป็นผู้สร้างความรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การประกอบไปด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า/ผู้ให้บริการ คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจและชุมชน แต่ละส่วนจะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระและมีความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนี้

2.3.1 พนักงาน ควรได้รับอำนาจและมีความสามารถในการทำงานได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนเอง ให้ความสำคัญกับการเรียนที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกัน มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานและองค์การ นอกจากนี้ควรประสานสมดุลเรื่องความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตของงานที่ดีต่อองค์การด้วย

2.3.2 ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้นำแบบเดิม ๆ จะทำหน้าที่ควบคุม และทำหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหาร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลงานและแก้ปัญหา หน้าที่เหล่านี้เป็นหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำ รูปแบบผู้นำที่ยอมรับได้ในการบริหารแบบเก่า อาจไม่ใช่ที่ยอมรับในการบริหารยุคใหม่ เช่น ผู้นำที่มีการรวบรวมอำนาจการตัดสินใจผู้เดียว ใช้อำนาจบังคับให้ทำงาน ไม่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ไม่สามารถนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำควรปรับเปลี่ยนจากผู้ควบคุม เป็นผู้ให้อำนาจอิสระแก่พนักงาน จากผู้ที่สั่งการเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำและเปลี่ยนจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบปฏิรูป เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในยุคใหม่ควรปรับเปลี่ยนไปเป็นครูฝึก ให้ความรู้เป็น ผู้ร่วมเรียน เป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ คอยประสานงาน วางรูปแบบการเรียนรู้ และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับบุคคลรอบข้าง จากงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มสำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การและนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Appelbaum and Reichart, 1997)

2.3.3 ลูกค้า เป็นแหล่งข้อมูลและความคิดที่มีคุณค่าแก่องค์การ จึงควรเชื่อมต่อลูกค้าเข้ากับระบบและกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ขององค์การ ลูกค้ามีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลด้านความต้องการ ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความชอบและการใช้ชีวิต

2.3.4 คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ได้แก่ องค์กรภายนอกที่เป็นหน่วยจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ วัตถุดิบ องค์กรที่ทำธุรกิจร่วมกัน หรือมีผลประโยชน์ร่วมกันทางธุรกิจ ในปัจจุบันพบว่าความสำเร็จขององค์การ ขึ้นกับการจัดการด้านการสร้างเครือข่ายเป็นอย่างมาก องค์การได้ข้อมูลและเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกที่เป็นเครือข่าย นอกจากนี้องค์การยังมีการจัดอบรมในเรื่องที่เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ให้กับองค์กรเครือข่าย เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกันกับองค์กรเหล่านี้ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายและเกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

2.3.5 ชุมชน นักฝึกอบรมและพัฒนาเมื่ออาชีพปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนเพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรขึ้นกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การเรียนรู้ของชุมชนมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรก็ส่งผลต่อชุมชนเช่นกัน (Tosey, 1999 ; Machles, 2003) ดังที่ Shiba et al. (1993:509) กล่าวว่าหากในสังคมโดยรวมมีวัฒนธรรมด้านคุณภาพแล้ว จะให้องค์กรจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของชุมชนด้วย

2.4 องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร มากกว่าเงินทอง ส่วนแบ่งทางการตลาดและเทคโนโลยี เพราะความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างเกิดขึ้นจากความรู้ ความชำนาญ ดังนั้น ความรู้จึงเปรียบเสมือนอาหารที่หล่อเลี้ยงองค์กรให้เติบโตได้ บุคลากรอาจเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา แต่ความรู้ต้องคงอยู่กับองค์กรตลอดไป การจัดการด้านความรู้ จะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการได้มา การสร้าง การเก็บรักษา การส่งผ่านและการใช้ความรู้

การได้มา หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ภายในและนอกองค์กร การสร้างขึ้น เป็นการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมาจากความเข้าใจและการพัฒนาการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ การเก็บเป็นการจัดทำระบบฐานข้อมูล และรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ เพื่อให้ค้นหาและนำมาใช้ได้ง่ายสำหรับพนักงานขององค์กร การส่งผ่านข้อมูลและการใช้งานของข้อมูล เป็นการเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ ไม่ว่าจะระบบจักรกลหรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือบุคคลทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการประยุกต์และใช้โดยพนักงานขององค์กร

2.5 เทคโนโลยี (Technology) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ช่วยประสานโครงข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ รวมทั้งขบวนการที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค ระบบและโครงสร้าง เพื่อรวบรวม ประสานและการส่งผ่านข้อมูล องค์ประกอบด้านนี้ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ความสามารถและความรวดเร็วด้านเทคโนโลยี ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาผลงานไปถึงจุดสูงสุดได้อย่างรวดเร็ว

3. การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ในการวัดประเมินเกี่ยวกับระดับการ

เรียนรู้ขององค์กร นักวิชาการต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น เพราะนอกจากจะทำให้ทราบเอกสารที่เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่าองค์กรมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงไรแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารจัดการองค์กรได้ดีขึ้น เนื่องจากในการจัดการองค์กรนั้น ผู้บริหารทราบดีว่าหากไม่สามารถวัดในสิ่งที่บริหารจัดการได้แล้ว ก็ไม่สามารถบริหารจัดการในเรื่องนั้นได้ และเป็นความจริงที่ว่าหากมีการวัดประเมินเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น (Appelbaum Reichart, 1998)

การวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร นักวิชาการได้ใช้หลักเกณฑ์แตกต่างกัน เช่น Yeung, et al. (1999: 42) เสนอแนวคิดว่าความสามารถในการเรียนรู้พิจารณาได้จากความสามารถในการสร้างความรู้ที่เกิดประโยชน์กับองค์กร (Generating Ideas With Impact) ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกรณีอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร (Generating Ideas With Impact) และการวัดประเมินจากปัจจัยที่ทำให้ไม่มีความสามารถในการเรียนรู้ สำหรับ Marquardt (1996 : 222-226) ได้เสนอเรื่องการวัดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จาก 1) การปรับตัวในการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มและองค์กร 2) การแปลงสภาพการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) การกระจายอำนาจให้กับส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การจัดการเกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์กร 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ ส่วน Campbell and Cairns (1994) เสนอการวัดการเรียนรู้ขององค์กรจากพฤติกรรม เนื่องจากการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 ขั้นตอนที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ การรับรู้ เข้าใจ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีพฤติกรรมที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น แตกต่างจากองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยกว่า ซึ่งพฤติกรรมที่ศึกษาประกอบไปด้วยพฤติกรรมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรน้อยกว่า สำหรับพฤติกรรมที่ศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรม การคิดและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การจัดการข้อมูล การตัดสินใจ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การวัดประเมินผล และการให้รางวัล นอกจากนี้การศึกษาของ Canadian Center for Management Development (2001) เกี่ยวกับการพัฒนาด้านการจัดการ ได้เสนอแนวคิดการวัดการเรียนรู้ขององค์กรในรูปแบบ "The learning organization scorecard" โดยวัดการเรียนรู้ขององค์กร ใน 3 มิติ ได้แก่ แนวทางปฏิบัติทั่วไปขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติ และผลลัพธ์โดยรวมจากการปฏิบัตินั้น

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระยะหลังนี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Balthazard and Cooke, 2004; Rodriguez et al., 2003 ; Pool, 2000 ; Ashkanasy et al., 2000) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรมโดยใช้เครื่องมือวัดเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นของสมาชิกต่อวัฒนธรรมขององค์การ (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ของ Human Synergistics, Inc.)สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ โดยแยกองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive culture) ซึ่งองค์การที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัว จะพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cook, 2004)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น แสดงให้เห็นถึงความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิผลและการอยู่รอดขององค์การในยุคปัจจุบันและอนาคต แนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์การ บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี (Marquardt, 1996 : 3) ทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ องค์ประกอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญที่ประสานร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ สิ่งสำคัญของการเรียนรู้คือการมีวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนั้น การจัดการองค์ประกอบเหล่านี้ ต้องให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้ การวัดความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์กร หรือการวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้ทราบระดับความสามารถในการปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้การประเมินด้านการเรียนรู้จะมีผลให้พนักงานและองค์การมุ่งปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ตามที่ประเมินนั้นดีขึ้น เพราะจากการศึกษาพบว่า เมื่อองค์กรประเมินในสิ่งใดก็จะได้รับการตอบสนองในสิ่งนั้น (Appelbaum and Reichart, 1998)

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเกิดความยั่งยืนได้ ขึ้นอยู่กับทุกคนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน การเรียนรู้อย่างยั่งยืนไม่ใช่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ แต่ในสังคมที่แวดล้อมด้วยเทคโนโลยีทันสมัยนี้ ความยั่งยืนของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จะขึ้นกับคุณภาพและปริมาณการเรียนรู้ของประชาชนในฐานะผู้มีส่วนได้เสียในองค์การและประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Gibbs and Maguire, 1995)

แนวคิดของธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ระบบการเกษตรอินทรีย์ นับเป็นเกษตรกรรมทางเลือกอีกประเภทหนึ่ง ในการผลิตเป็นสินค้าอาหารเกษตรอินทรีย์ สินค้าที่กล่าวถึงนี้ (Organic Food) เป็นสินค้าที่มาจากการทำเกษตรกรรมโดยยึดในหลักการทำการเกษตรตามวิถีทางธรรมชาติ ซึ่งใช้สารอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์ แต่ห้ามใช้สารเคมี ปุ๋ยเคมี ยาฆ่าแมลงที่เป็นสารเคมี และเมล็ดพันธุ์พืชที่มีการตัดต่อพันธุกรรมในระบบวนการไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพาะปลูก ทั้งนี้วิธีการทำการเกษตรแบบเกษตรอินทรีย์ จะต้องมีการขึ้นตอน กระบวนการตรวจสอบในไร่ นา ระบบรับรองกระบวนการผลิต คุณภาพของผลผลิตอย่างชัดเจนและโปร่งใส การผลิตในผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะให้ผลโดยตรงต่อการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม เพราะทำให้ดิน น้ำ อากาศมีความสะอาดขึ้น ไม่เสื่อมสภาพไปเพราะสารเคมีปนเปื้อน และยังมีผลต่อสุขภาพของผู้บริโภค เนื่องจากไม่มีสารเคมีปนเปื้อนหรือตกค้างในผลผลิตทางการเกษตรที่นำไปบริโภค ผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศได้เล็งเห็นประโยชน์และความสำคัญในเรื่องนี้ ปัจจุบันมีแนวโน้มที่บริโภคผลิตภัณฑ์อาหารที่มาจากเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ในขณะนี้ ได้มีการกำหนดประเภทเกษตรกรรมทางเลือกในประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเน้นระบบเกษตรกรรมที่มีความสอดคล้องกับระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม รูปแบบประเภทเกษตรกรรมทางเลือก อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแนวความคิดและการปฏิบัติ ทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ที่ทำการเกษตร โดยเกษตรกรรมทางเลือกจำแนกได้ 3 ประเภท ได้แก่ เกษตรแบบผสมผสาน เกษตรอินทรีย์ และเกษตรธรรมชาติ สำหรับเกษตรกรรมทางเลือกทั้ง 3 ประเภทนี้ มีความแตกต่างกันในด้านการจัดการ (ตารางที่ 2.2) ในส่วนของเกษตรอินทรีย์ได้รับการบัญญัติศัพท์ขึ้นใช้ในประเศยุโรป โดย เซอร์อัลเบิร์ต ไฮوارد (Sir Albert Howard) นักปฐพีวิทยาชาวอังกฤษ ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาทางด้านเกษตรกรรมอินทรีย์ โดยได้ศึกษาระบบเกษตรกรรมแบบพื้นเมืองในตะวันออก จากประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี และอินเดีย ท่านมีบทบาทในการวางรากฐานให้กับเกษตรกรรมทางเลือก โดยเฉพาะเน้นถึงการให้ความสำคัญของ "ดิน" ว่าเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการเกษตรกรรม

1. ความหมายของเกษตรอินทรีย์

กำหนดโดยกระทรวงเกษตรของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1981 หมายถึง ระบบการผลิตทางการเกษตรที่หลีกเลี่ยงการใช้ปุ๋ยเคมีสังเคราะห์ สารเคมีกำจัดศัตรูพืชและฮอร์โมนที่กระตุ้นการเจริญเติบโตของพืชและสัตว์ การเกษตรอินทรีย์อาศัยการปลูกพืชหมุนเวียนจากเศษของซากพืช มูลสัตว์ พืช ตระกูลถั่ว ปุ๋ย พืชสด เศษซากเหลือทิ้งต่าง ๆ การใช้ธาตุอาหารจากการผุพังของหินแร่ รวมถึงการใช้หลักการควบคุมศัตรูพืชโดยวิธีชีวภาพ เพื่อรักษาความอุดมสมบูรณ์ของดิน สำหรับเป็นแหล่งอาหารของพืช รวมทั้งการควบคุมศัตรูพืชต่าง ๆ เช่น แมลงโรคพืชและวัชพืช ดังนั้นความหมายดังที่กล่าวมาจะเห็นว่าการเกษตรอินทรีย์นั้นให้ความสำคัญของดินเป็นปัจจัยหลักสูงสุด เนื่องจากดินเป็นรากฐานของสิ่งมีชีวิต ในการก่อเกิดการดำรงชีพของมนุษย์ สัตว์ พืชและสิ่งมีชีวิตที่มีขนาดเล็กซึ่งอาศัยอยู่ในดิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบวิธีการจัดการไร่นาเกษตรกรรมทางเลือก 3 ประเภท

วิธีการจัดการดิน	ประเภทของเกษตรกรรมทางเลือก		
	เกษตรผสมผสาน	เกษตรกรรมอินทรีย์	เกษตรกรรมธรรมชาติ
การใช้วัสดุคลุมดิน	ให้ความสำคัญ	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก
การปรับปรุงบำรุงดิน โดยพืชตระกูลถั่ว	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก
การใช้ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอก และหินแร่	ให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัสดุการเกษตร	ให้ความสำคัญมาก แต่ต้องใช้อย่าง ระมัดระวัง	ปุ๋ยหมักไม่จำเป็น แต่ปุ๋ยคอกมีการใช้บ้าง
การลดการไถพรวนดิน	การไถพรวนดินทำได้	การไถพรวนน้อยที่สุด โดยยึดหลักการอนุรักษ์	ไม่มีการไถพรวน
การผสมผสานการปลูกพืช และเลี้ยงสัตว์ ร่วมกัน	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก
การควบคุมศัตรูพืช โดยไม่ใช้สารเคมี	ไม่เข้มงวดการห้ามใช้ สารเคมี	ให้ความสำคัญมาก	ให้ความสำคัญมาก

ที่มา : วิฑูรย์ เลี่ยมจำรูญ และคณะ, 2539

หลักการสำคัญในการผลิตผลผลิตทางการเกษตรในระบบเกษตรอินทรีย์

- 1) ต้องไม่ทำให้เกิดมลพิษในดิน น้ำ และมลภาวะในอากาศ ในทุกรูปแบบที่เป็นผลจากการปฏิบัติการด้านการเกษตรหรือมีผลกระทบต่อคนน้อยที่สุด
- 2) ต้องพัฒนาปรับปรุงบำรุงดินด้วยอินทรีย์วัตถุ และนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของดิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพกิจกรรมชีวภาพของดิน
- 3) ดำรงรักษาความหลากหลายทางชีวภาพในระบบการทำฟาร์มเลี้ยงสัตว์
- 4) ต้องนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรจากพื้นที่ไร่นา และวัสดุเหลือใช้จากการทำฟาร์มเพื่อคืนอินทรีย์วัตถุให้กลายเป็นปุ๋ยอินทรีย์ในดิน และได้แร่ธาตุบางส่วนกลับคืนสู่พื้นที่การเกษตรอย่างครบวงจร
- 5) ควบคุมปัจจัยการผลิตและกระบวนการผลิตเพื่อรักษาความสมบูรณ์ของผลผลิตอินทรีย์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การเก็บเกี่ยวจนถึงการนำไปบริโภค
- 6) พัฒนาและนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัยมาใช้เพื่อเข้าสู่ระบบการเกษตรอย่างยั่งยืน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สถานการณ์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ช่วงกลางปี พ.ศ. 2551 สมาคมการค้าเกษตรอินทรีย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Organic Trade Association - OTA) ได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการกว่า 200 ราย เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศ ส่วนหนึ่งของการทำแผนยุทธศาสตร์คือ ทำการวิเคราะห์ SWOT การเกษตรของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในบทความดังกล่าวได้สรุปและอธิบาย ผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเข้าใจสภาพการณ์ และแนวโน้มของธุรกิจรวมทั้ง ตลาดเกษตรอินทรีย์ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ดีขึ้น (ตารางที่ 2.3)

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา

1. จุดแข็ง (Strengths)	2. จุดอ่อน (Weaknesses)
1.1 กฎหมายเกษตรอินทรีย์ Organic Foods Production Act (OFPA) 1.2 อุปสงค์ของผู้บริโภค ขยายตัวกว่า 10% อย่างต่อเนื่อง 1.3 ความน่าเชื่อถือของตรารับรอง จากการที่ตรวจสอบ ตั้งแต่ปัจจัยการผลิตจนถึงผลิตภัณฑ์ท้ายสุด 1.4 การวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ที่แสดงให้เห็นถึง ประโยชน์ต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อมเกษตรอินทรีย์ 1.5 หน่วยงานสนับสนุน ที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศอย่างต่อเนื่อง	2.1 ผู้บริโภคสับสน บางส่วนยังไม่รู้ว่าเกษตรอินทรีย์ คืออะไร มีการใช้ภาษาวิชาการมากเกินไป 2.2 ไม่มีกฎระเบียบควบคุมผลิตภัณฑ์จากเกษตรอินทรีย์กลุ่มใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง สิ่งทอ อาหารสัตว์เลี้ยง 2.3 อุปสรรคเรื่องราคา เนื่องจากมีต้นทุนสูง และ ผู้บริโภคมองว่าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ยังมีราคาแพง 2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ยังไม่เพียงพอ
3. โอกาส (Opportunities)	4. ภัยคุกคาม (Threats)
3.1 กฎหมายเกษตรของสหรัฐ (Farm Bill) ฉบับใหม่ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาตลาดและงานวิจัย 3.2 ผู้นำด้านสภาพแวดล้อม ที่ผู้ผลิต-ผู้ประกอบการเป็น ตัวแบบด้านสภาพแวดล้อม (green role model) 3.3 ราคาเริ่มไม่แตกต่าง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปมีราคาเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ 3.4 ผู้บริโภคตระหนักมากขึ้น จากการที่ห้างขนาดใหญ่ได้ รณรงค์การขายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนการที่มี ช่องทางการสื่อสารแบบใหม่ ๆ ทำให้สามารถสื่อสาร กับผู้บริโภคได้ดีขึ้น	4.1 มีตรารับรองหลายแบบ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสับสน 4.2 การผลิตในประเทศไม่เพียงพอ ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ 4.3 การกีดกันทางการค้าในตลาดโลก เนื่องจากไม่มีการยอมรับการรับรองมาตรฐานระหว่างประเทศ 4.4 การขยายตัวของเทคโนโลยีชีวภาพ ช่วยโจมตี เกษตรอินทรีย์ และปัญหาการปนเปื้อนจีเอ็มโอ 4.5 ความไม่เป็นเอกภาพในวงการเกษตรอินทรีย์ ทำให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกสู่สาธารณะ

ที่มา : Batcha, 2008

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 กฎหมายเกษตรอินทรีย์ รัฐสภาสหรัฐได้ออกกฎหมายเกษตรอินทรีย์ คือ Organic Foods Production Act (OFPA) มาตั้งแต่ปี 2533 ซึ่งได้นิยามความหมายเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ และกำหนดให้กระทรวงเกษตรของสหรัฐ (US Department of Agriculture : USDA) ออกระเบียบเกี่ยวกับการตรวจสอบรับรองมาตรฐาน ทางกระทรวงตั้งใช้เวลาเกือบ 12 ปี จึงได้ประกาศบังคับใช้ระบบเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (National Organic Program : NOP) ในเดือนตุลาคม 2545 ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐาน การตรวจสอบรับรอง และการใช้ตราเกษตรอินทรีย์ ส่งผลให้ผู้บริโภคภายในประเทศเกิดความมั่นใจในระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ในประเทศมากขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดระบบกลางในการตรวจสอบรับรองมาตรฐาน ที่มีความโปร่งใสและชัดเจน

1.2 อุปสงค์ผู้บริโภค ตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยสูงกว่า 10% ทุกปี โดยในปี 2549 ตลาดขยายตัวถึง 21% และมีการคาดการณ์ว่าตลาดน่าจะขยายตัวเฉลี่ยปีละ 18% ในช่วงปี 2550 จนถึงปี 2553 จากการสำรวจโดย Natural Marketing Institute ในปี 2551 พบว่า ในปี 2550 ราว 59% ของครอบครัวคนอเมริกันได้ซื้อผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์มาบริโภค ซึ่งเพิ่มขึ้นจากระดับ 57% ในปี 2549 โดยผู้ที่ซื้อประจำได้เพิ่มขึ้นจาก 16% ในปี 2549 เป็น 18% ในปี 2550 ในทำนองเดียวกัน รายงานของ Hartman Group ที่จัดทำขึ้นในปี 2551 ระบุว่า 73% ของผู้บริโภคสหรัฐยินดีที่จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้น เพื่อซื้อผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ ได้มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การขยายตัวของตลาดอาจเริ่มลดลง แต่เมื่อดูย้อนหลังกลับไป จะเห็นว่าตลาดเกษตรอินทรีย์ได้ขยายตัวขึ้น 3 – 4 เท่าตัวในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ขณะที่ธุรกิจอาหารทั่วไปกลับหดตัวหรือขยายตัวเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

1.3 ความน่าเชื่อถือของตรารับรอง ผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้รับการตรวจสอบรับรองจากหน่วยงานอิสระในทุกขั้นตอนของการผลิตและการจัดการ ตั้งแต่ปัจจัยการผลิตจนถึงผลิตภัณฑ์สุดท้าย ซึ่งเป็นระบบที่มีความเข้มงวดมากที่สุดที่กระทรวงเกษตรสหรัฐได้เคยดำเนินการมา เมื่อเปรียบเทียบกับตรารับรองอื่นๆ ตรารับรองเกษตรอินทรีย์ถือว่าเป็นตรารับรองที่อยู่ในระดับสูงมาก

1.4 การวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง ในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นประโยชน์ต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อมของเกษตรอินทรีย์ ทั้งการที่อาหารเกษตรอินทรีย์มีคุณค่าทางโภชนาการมากกว่า และมีสารต่อต้านอนุมูลอิสระสูงกว่า เช่น งานวิจัยของ USDA และมหาวิทยาลัย Rutgers ที่พบว่า บลูเบอรี่เกษตรอินทรีย์มี Oxygen Radical Absorbance Capacity สูงกว่าบลูเบอรี่ที่ปลูกในระบบทั่วไปถึง 33% รวมไปถึงผลิตภัณฑ์จากสัตว์เกษตรอินทรีย์ จะมีกรดไขมันดี ซึ่งเป็นกรดที่เป็นประโยชน์มากกว่าสัตว์ที่เลี้ยงในระบบทั่วไป หรือมะเขือเทศเกษตรอินทรีย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่นิยามให้เข้าใจผิดในเชิงพาณิชย์ ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ผ่านการพิจารณาจากผู้เกี่ยวข้อง และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีฟลาโวนอยด์สูงกว่ามะเขือเทศทั่วไปเกือบเท่าตัว ข้อมูลทางวิชาการเหล่านี้ได้รับการเผยแพร่อย่างแพร่หลายโดย Organic Center ซึ่งเป็นองค์กรอิสระไม่แสวงหากำไร

1.5 หน่วยงานสนับสนุน เมืองค์กรเอกชนที่ให้บริการกับเกษตรกรและผู้ประกอบการ ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรและผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตของตัวเอง ส่งผลให้มีการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานอิสระที่มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์โดยเฉพาะ

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ผู้บริโภคสับสน การสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคของ Hartman Group ที่จัดทำเป็นรายงานในปี 2551 พบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการเลือก "อาหารปลอดสารเคมี" และ "ปลอดฮอร์โมน" ในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อาหาร ในระดับที่สูงกว่าความเป็น "เกษตรอินทรีย์" ทั้ง ๆ ที่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ไม่อนุญาตให้ใช้สารเคมีกำจัดและฮอร์โมนสังเคราะห์ในกระบวนการผลิตอยู่แล้ว แสดงให้เห็นว่า แม้ผู้บริโภคจะตระหนักรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์มากขึ้น แต่ผู้บริโภคก็ยังไม่ทราบว่า เกษตรอินทรีย์จริง ๆ แล้วคืออะไร เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคสับสนคือ มีการใช้ภาษาวิชาการมากเกินไป เช่น การตรวจรับรอง การรับรองระบบงาน เป็นต้น เพราะผู้บริโภคไม่สามารถรับข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากเกินไป ดังนั้น การสื่อสารกับผู้บริโภค จำเป็นต้องมีความกระชับ ตรงไปตรงมาและเข้าใจได้ง่าย

2.2 ไม่มีกฎระเบียบควบคุมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสับสนของผู้บริโภคประการหนึ่งคือการที่มีสินค้าเกษตรอินทรีย์กลุ่มใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง สิ่งทอ อาหารสัตว์เลี้ยง แม้ว่าภาคเอกชนจะรวมตัวกันจัดทำมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์เหล่านี้แล้ว แต่ก็มีผู้ประกอบการจำนวนหนึ่งที่กล่าวอ้างว่า สินค้าของตัวเองเป็นเกษตรอินทรีย์ โดยที่ไม่ได้มีการตรวจสอบรับรองมาตรฐานที่น่าเชื่อถือแต่อย่างใด มีผู้เห็นว่า การไม่มีกฎระเบียบควบคุมสินค้าใหม่อาจไม่ใช่จุดอ่อนก็ได้ เพราะแม้แต่กฎระเบียบที่ควบคุมอาหารเกษตรอินทรีย์ก็ต้องใช้เวลานานหลายปี . เพราะการรีบเร่งออกกฎระเบียบอาจเป็นผลเสียมากกว่า เนื่องจากกฎระเบียบที่ออกมาอาจไม่เหมาะสมก็ได้

2.3 อุปสรรคเรื่องราคา มีงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริโภคเป็นจำนวนมากที่ระบุว่า ผู้บริโภคมองผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ว่ามีราคาแพง ซึ่งเป็นความจริงอย่างหนึ่งคือ ผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์มีราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป ซึ่งมีเหตุผลหลายประการที่ทำให้สินค้าเกษตรอินทรีย์มีราคาสูง เช่น การที่เกษตรอินทรีย์ เป็นระบบการผลิตที่ใช้แรงงานมากกว่า มีข้อจำกัดเกี่ยวกับกฎระเบียบและมาตรฐานมากกว่า อีกทั้งเกษตรอินทรีย์ยังได้รับการอุดหนุนจากรัฐน้อยกว่า ส่งผลให้เกษตรอินทรีย์มีต้นทุนที่สูงกว่า สิ่งสำคัญคือ การให้ความรู้กับผู้บริโภคได้ทราบถึงต้นทุนแฝงของผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั่วไป เช่น ต้นทุนสภาพแวดล้อมและสุขภาพ รวมทั้งประโยชน์จากการบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์

2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ยังไม่เพียงพอ การสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์เป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกษตรอินทรีย์สามารถพัฒนาหลุดหน้าไปได้เร็วขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับเกษตรทั่วไป ซึ่งได้รับเงินอุดหนุนการวิจัย ทั้งจากรัฐและภาคธุรกิจเอกชน งานวิจัยเกษตรอินทรีย์ยังอยู่ในระดับที่ต่ำมาก การอุดหนุนนั้นควรขยายไปถึงการนำเอาความรู้ที่ได้จากการวิจัยถ่ายทอดต่อไปให้กับเกษตรกรผู้ผลิตและผู้ประกอบการด้วย

3. โอกาส (Opportunities)

3.1 กฎหมายเกษตรของสหรัฐ (Farm Bill) ฉบับใหม่ กล่าวคือ กฎหมายเกษตร 2551 ที่ผ่านรัฐสภาสหรัฐได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตลาดและงานวิจัยราว 112 ล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงเวลา 5 ปีข้างหน้า (ราว 4,000 ล้านบาท) ซึ่งนับว่ามีเงินงบประมาณเพิ่มขึ้น 5 เท่าตัว เมื่อเปรียบเทียบกับการอุดหนุนของกฎหมายเกษตรปี 2545 โดยกำหนดจัดสรรเงินราว 78 ล้านดอลลาร์ สำหรับงานวิจัยในด้านการผลิตและการตลาด 22 ล้านดอลลาร์ ช่วยเกษตรกรให้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิต 5 ล้านดอลลาร์ ให้กระทรวงเกษตรรวบรวมข้อมูลราคาสินค้าเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนข้อมูลสถิติการผลิต สำรวจแบบแผนการบริโภคของผู้บริโภคในประเทศ และจัดทำเป็นรายงานเผยแพร่ต่อสาธารณะ

3.2 ผู้นำด้านสภาพแวดล้อม เกษตรอินทรีย์เป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกระแสความสนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ผลิต ผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์กลายเป็นต้นแบบด้านสภาพแวดล้อม (green role model) ในสังคม

3.3 ราคาเริ่มไม่แตกต่างกัน ผลิตภัณฑ์เกษตรทั่วไปเริ่มมีราคาเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก เมื่อได้เปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ เนื่องจาก 3 ปัจจัยคือ (1) ระบบเกษตรทั่วไปพึ่งพาพลังงานและสารเคมีการเกษตร มีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นมาก อันเนื่องมาจากพลังงานฟอสซิลมีราคาแพงขึ้น (2) รัฐบาลเริ่มลดการให้เงินอุดหนุนกับเกษตรทั่วไป (3) สินค้าเกษตรอินทรีย์เริ่มนำออกมาจำหน่ายในห้างซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ ทำให้มีราคาที่ลดต่ำลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ในลักษณะเฮาส์แบรนด์ของห้างเหล่านี้ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ช่องว่างของความแตกต่างในเรื่องราคาสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรทั่วไปลดลง

3.4 ผู้บริโภคตระหนักมากขึ้น อันเนื่องมาจากการที่ห้างซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ได้ให้ความสนใจกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ ทำให้มีการรณรงค์และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งการที่ช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะ

เว็บไซต์ บล็อก และอื่น ๆ ทำให้การประชาสัมพันธ์เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ส่งผลให้สร้างการรับรู้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับผู้บริโภคและการแก้ไขความเข้าใจผิดต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น เนื้อหาสำคัญในการสื่อสารคือ คุณค่าของเกษตรอินทรีย์ โดยเฉพาะคุณค่าทางด้านสภาพแวดล้อมและสุขภาพ

4. ภัยคุกคาม (Threats)

4.1 มีตรารับรองหลายแบบทำให้ผู้บริโภคสับสน จากการที่ผู้บริโภคตื่นตัวในเรื่องสภาพแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้มีการพยายามออกตรารับรอง เพื่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ออกมามากมาย จนทำให้ผู้บริโภคสับสนและอาจทำให้ผู้บริโภคเบื่อหน่าย ปฏิเสธการรับรู้และเลือกผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ นอกจากนี้ แนวโน้มของกระแสการเลือกผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น อาจทำให้ผู้บริโภคเลือกสินค้าเกษตรอินทรีย์น้อยลง เรื่องนี้เป็นประเด็นท้าทายสำหรับเกษตรอินทรีย์ที่ต้องให้การศึกษากับผู้บริโภคเกี่ยวกับการเลือกบริโภคอาหารเกษตรอินทรีย์และอาหารท้องถิ่นนั้น แท้จริงมีเป้าหมายที่เหมือนกันคือ การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง

4.2 การผลิตในประเทศไม่เพียงพอ อุปสงค์ของสินค้าเกษตรอินทรีย์ดูเหมือนจะขยายตัวรวดเร็วกว่าอุปทานมาก จนส่งผลให้ต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะพวกวัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป และในระยะยาวการพึ่งพาการนำเข้าอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการขยายฐานการผลิตภายในประเทศได้

4.3 การกีดกันทางการค้าในตลาดโลก ปัจจุบันรัฐบาลแต่ละประเทศได้ออกกฎระเบียบควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตัวเอง ขณะเดียวกันยังไม่มีระบบสากลที่ทำให้เกิดการยอมรับความทัดเทียมกันของมาตรฐาน และของระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ระหว่างประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์ต้องประสบกับอุปสรรคอย่างมากในการหาแหล่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ ความแตกต่างของมาตรฐานและระบบการรับรองนี้ กลายเป็นเครื่องกีดขวางทางการค้าเกษตรอินทรีย์ที่เป็นปัญหาเร่งด่วนที่รอการแก้ไข

4.4 การขยายตัวของเทคโนโลยีชีวภาพ ธุรกิจเทคโนโลยีชีวภาพที่ผลิตฮอร์โมนเร่งการเจริญเติบโตในสัตว์และพืชจีเอ็มโอ ได้ขยายอิทธิพลทางธุรกิจไปอย่างกว้างขวาง ธุรกิจเหล่านี้มองเกษตรอินทรีย์ว่าเป็นศัตรู และจ้องโจมตีเกษตรอินทรีย์อยู่ตลอดเวลา หรือไม่ก็พยายามอธิบายว่าผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีชีวภาพของตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของเกษตรอินทรีย์ด้วย นอกจากนี้ การขยายตัวของเกษตรที่ใช้พืชจีเอ็มโอ ทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ผลผลิตเกษตรอินทรีย์อาจปนเปื้อนจีเอ็มโอเพิ่มมากขึ้นด้วย

4.5 ความไม่เป็นเอกภาพในวงการเกษตรอินทรีย์ การถกเถียงของกลุ่มต่าง ๆ ในวงการเกษตรอินทรีย์ในสหรัฐอเมริกา อันเนื่องมาจากแนวคิดที่แตกต่างกันนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ตีในแง่ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความโปร่งใส แต่เมื่อการถกเถียงถูกเผยแพร่ออกสู่สาธารณะ ทำให้ผู้บริโภครู้สึกไปสับสน อาจไม่
เป็นผลดีในระยะยาวต่อขบวนการเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย

การวิจัยแบบผสมผสานวิธี

ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นเครื่องมือทางเทคนิคที่สำคัญในการเก็บ ตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูล
ระเบียบวิธีการวิจัยนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ การค้นพบ
เครื่องมือการเข้าถึงข้อเท็จจริงของโลกสามารถย้อนรอยกลับไปได้ นับตั้งแต่การค้นพบว่า โลกหมุน
รอบดวงอาทิตย์โดยโคเปอร์นิคัส (Copernicus) การค้นพบกฎแรงดึงดูดของโลก โดยไอแซค นิวตัน
(Isaac Newton) ตลอดจนกระทั่งการคิดค้นการแทนค่าความจริงด้วยคณิตศาสตร์ โดยเดส์คาร์ตส์
(Descartes) เป็นต้น

หลังจากนั้นระเบียบวิธีวิจัยในการเข้าถึงความจริงได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ
เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ ช่วงแรกระเบียบวิธีวิจัย
ยังคงมีลักษณะสายเดี่ยว คือใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเดียวในการดำเนินการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นระเบียบ
วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative methods) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ได้รับการยอมรับในศาสตร์
กระแสหลักมากที่สุด หรือจะเป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative methods) ที่ได้รับการ
ยอมรับในวงการวิจัยมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน ภายหลังจากการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการแยก
ส่วนมาสู่กระบวนทัศน์แบบองค์รวม ระเบียบวิธีวิจัยก็มีการพัฒนามาสู่การใช้ระเบียบวิธีแบบผสม
(mixed methods) มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน

การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) เป็นเทคนิคการเก็บรวบรวม
ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกัน (โกศล, 2551) จะส่งผลให้การเก็บ
รวบรวมข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เป็นเทคนิคอย่างชาญฉลาด (Technique Smart) และให้
ความรู้ที่สำคัญ เป็นการวางแผนงานการวิจัยให้มีความหมายและได้ผลดี

คำถามในการประเมินทั้งหมดข้างต้น ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ และเชิง
คุณภาพ จากวิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยก่อน
การประเมินโครงการผู้ประเมินต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบของสิ่งที่จะทำการประเมิน เพราะไม่มี
รูปแบบและวิธีการประเมินใดที่เหมาะสมจะใช้ประเมินได้ทุกกรณี (Case) ดังนั้น วิธีการเชิงปริมาณ
และเชิงคุณภาพ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ได้ประโยชน์และลดจุดด้อยของวิธีการทั้งสอง ที่นำมาใช้ในการ
ออกแบบการวิจัย การค้นหา การสรุปและการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความแตกต่างระหว่างเทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ การศึกษาจากฐานข้อมูล ส่วนเทคนิคเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เทคนิคทั้งสองประเภทต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกัน ฉะนั้น การเลือกใช้หรือออกแบบวิธีการใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์สนใจเลือกของผู้ประเมินว่าวิธีการใดเหมาะสมที่สุด โดยประเด็นการพิจารณาขึ้นอยู่กับทฤษฎีพื้นฐานและความเป็นจริง ซึ่งประเด็นเรื่องทฤษฎีนั้น มีความเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อ คือ 1) การให้ความสำคัญในชนิดของข้อมูล 2) ความเข้มงวดของข้อมูลที่สัมพันธ์กับหลักวิทยาศาสตร์ 3) ปรัชญาของการประเมิน

1. **คุณค่าของข้อมูล** เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ผู้ประเมินได้ข้อมูลที่มีความแตกต่างกันทั้งในเชิงกว้าง เชิงลึก และการสรุปอ้างอิงไปยังประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เช่น การใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มเป้าหมาย (เชิงคุณภาพ) การใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการ (เชิงปริมาณ) ทำให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอในการสรุปผลการประเมินโครงการ

2. **ความเข้มงวดตามหลักวิทยาศาสตร์** มีความเชื่อว่าการเก็บรวบรวมเชิงปริมาณเป็นสิ่งที่มีความเป็นปรนัย และสารสนเทศที่ได้มีความถูกต้อง เพราะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากวิธีการที่เป็นมาตรฐาน แตกต่างจากวิธีการเชิงคุณภาพที่อาศัยประสบการณ์ของบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์ สิ่งเหล่านี้ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ ที่ผ่านมาจะพบว่า วิธีการเชิงคุณภาพเหมาะสำหรับการประเมินผลย่อย ส่วนการประเมินผลรวม มีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมาใช้ตัดสินผลของโครงการ

จากความแตกต่างของทั้งสองวิธีการ อาจทำให้เกิดผลดี เมื่อนำทั้งสองวิธีการนี้มารวมกัน เพื่อกำจัดจุดด้อยของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินโครงการ โดยนักวิจัยเชิงปริมาณเริ่มมีความตระหนักถึงความถูกต้องและความตรงของข้อมูลมากขึ้น เช่น ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบอาจจะไม่เข้าใจคำถามทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้อง ส่วน นักวิจัยเชิงคุณภาพได้พยายามพัฒนาปรับปรุงวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการจัดกลุ่ม การกำหนดขนาดของข้อมูลให้มากขึ้น เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้มีคุณค่ามากขึ้น เทคนิคในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลภายใต้บริบทของวัฒนธรรมและขอบเขตจากผลการรับรู้ ความเชื่อของผู้ค้นหาและผู้รวบรวมข้อมูล

3. **ความแตกต่างทางปรัชญา** นักวิจัยและนักปรัชญาบางคนมองเห็นความแตกต่างในข้อดีของทั้งสองวิธีการเป็นส่วนใหญ่ เพราะมุมมองของความแตกต่างเกี่ยวกับธรรมชาติของความรู้ และทำอย่างไรจะได้ซึ่งความรู้ขึ้นมา นักวิจัยเชิงคุณภาพหลายคนมีข้อโต้แย้งว่า ในสังคมนั้นไม่มีความรู้ที่เป็นจริงและเสนอว่าความรู้ทั้งหมดคือ “โครงสร้าง” ที่สร้างขึ้น โดยผู้สังเกตได้พิจารณาถึง ประเพณี ความเชื่อ สังคม และสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่พวกเขาได้ปฏิบัติ ในขณะที่นักวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงปริมาณ ไม่เชื่อในผลการวิจัยของพวกเขา แต่มีความเชื่อและศรัทธาในรูปแบบการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ มีการค้นหา พัฒนาจากเทคนิควิธีการและใช้เครื่องมือทางสถิติ เพื่อพัฒนาการวัดปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น วิธีการเชิงคุณภาพเน้นให้ความสำคัญและความเข้าใจในบริบทของเหตุการณ์และผลที่เกิดขึ้น ส่วนนักวิจัยเชิงปริมาณค้นหาและควบคุมบริบทต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบของการสุ่มและการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ทำนองเดียวกันนักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อในการศึกษาความแตกต่างในแต่ละกรณี โดยให้ความสำคัญในเชิงลึกของข้อมูลที่ได้จากการค้นหา ส่วนนักวิจัยเชิงปริมาณนั้นมีแนวโน้มที่ไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญกับจำนวนปริมาณข้อมูลที่น้อยเกินไป

เครสเวล (Creswell, 2003) ได้จำแนกคุณลักษณะของระเบียบวิธีวิจัยทั้ง 3 รูปแบบ ไว้ดังนี้ (ตารางที่ 2.4)

ตารางที่ 2.4 ระเบียบวิธีวิจัยทั้ง 3 รูปแบบ

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน
1.ระเบียบวิธีแบบกำหนดไว้ก่อน	1.ระเบียบวิธีแบบผุดบังเกิด	1.ระเบียบวิธีทั้งแบบกำหนดไว้ก่อนและแบบผุดบังเกิด
2.คำถามเชิงเครื่องมือวัดผล	2.คำถามปลายเปิด	2.คำถามปลายเปิดและปิด
3.ข้อมูลแสดงผลปฏิบัติการ ข้อมูลทัศนคติ ข้อมูลการสังเกต ข้อมูลสัมภาษณ์ประชากร	3.ข้อมูลการสัมภาษณ์ ข้อมูลการสังเกต ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลภาพและเสียง	3.ข้อมูลหลากหลายรูปแบบที่ดึงมาจากแหล่งที่เป็นไปได้ทั้งหมด
4.การวิเคราะห์เชิงสถิติ	4.การวิเคราะห์ด้วยบทและภาพ	4.การวิเคราะห์ทางสถิติและด้วยบท

ที่มา : Creswell (2003 : 17)

ตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่า ระเบียบวิธีวิจัยยึดโยงอย่างใกล้ชิดกับลักษณะข้อมูลที่ต้องการ เช่น ถ้าต้องการข้อมูลเชิงปริมาณ จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ถ้าต้องการข้อมูลการสังเกต จะใช้แบบบันทึกความถี่ หรือการนับจำนวน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้น มาวิเคราะห์เชิงสถิติในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ T-test, F-test, ANOVA, MANOVA, ANCOVA เป็นต้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยเหลือในการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น SPSS, EVIEWS, Alyuda Neuro Intelligence เป็นต้น ขณะที่หากต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพให้ความหมายและคุณค่าจะใช้การสัมภาษณ์ปลายเปิด ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Observation) การเก็บรวบรวมเอกสาร เช่น บทความ บันทึกประจำวัน บันทึกการเดินทาง การบันทึกภาพและเสียง เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยบท ภาพ และเสียง เป็นต้น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพคือ NU*DIST เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จารุณี (2549 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของเซนเก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจำนวน 40 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่ารูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนและการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสถานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน และการให้บุคลากรอบรม เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ ผู้บริหารสนับสนุน ให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับ มองเห็นไปในทิศทางเดียวและเชื่อในวิสัยทัศน์ การสร้างความรู้สึก ร่วมกันในการเอกลีขานเป็นเอกลีขานที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกลีขานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักในเรื่องของความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน หลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นการนำเรื่ององค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ภรุตมา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะของบุคลากรต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่จะมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาแนวทางพัฒนาบุคลากรในการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่สังกัดในสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ทั้งระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 175 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาโดยสรุปมีดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนมากปฏิบัติงานที่ศูนย์บริหารการผลิต มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีทักษะต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ทั้งด้านการได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านคือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า การนำความรู้ใหม่ ๆ มาคิดพิจารณา ทบทวนค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตัวเองเพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้ และทักษะที่ดีเพื่อการถ่ายทอด การวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พลังอำนาจในการทำงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อปรับวิถีคิดและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่าง ฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก เพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน

สมพงษ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ที่มีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t - test

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในสถานศึกษา มี 7 ขั้นตอน 30 แนวทาง ได้แก่ 1) ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดสิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น 2) ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทในตนเองและองค์กร 3) ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 แนวทาง เช่น สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 4) ขั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทาง เช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคตและมองภาพรวมขององค์กร 5) ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดขององค์กร 6) ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 4 แนวทาง เช่น สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรภายใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษาจากตำรา การอภิปราย พุดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่า องค์การมีการพัฒนาจริง 7) ชั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือ ร่วมคิด และปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ทำการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย สนทนา อภิปรายและสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิจัย ประกอบด้วย แบบแผนการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. **แบบแผนการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ วิธีการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ในเชิงลึก (Depth Interview) เสวนากลุ่มย่อย (Focus Group) และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** มีการกำหนดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่

2.1 ประชากร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 6 แห่ง ในฝั่งตะวันตกของกรุงเทพมหานคร คือ เขตบางพลัด เขตตลิ่งชัน และเขตธนบุรี จำนวน 6 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง สำหรับกลุ่มตัวอย่างจะเป็นคณะทำงานด้านการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน รวมทั้งผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) รวบรวมแนวคิดของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 6 แห่ง จำนวน 75 คน แล้วนำมากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970 : 607-608) ได้จำนวนตัวอย่าง 58 คน

3. **ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1 **ตัวแปรพื้นฐาน** คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิมัธยมศึกษา หน่วยงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

3.2 **ตัวแปรที่ศึกษา** คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร และความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.1 ตัวแปรด้านบุคลากร หมายถึง ลักษณะบุคลากรที่ส่งผลการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ แรงจูงใจ/เจตคติ และการทำงานร่วมกัน

ความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์การมีความรู้ความ สามารถเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย มีทักษะในการแสวงหาความรู้ และมีความ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ รวมทั้งนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และแก้ปัญหาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความตั้งใจของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์การมีความตั้งใจ มุ่งเท เสียสละ ในการทำงาน มีวินัย มีจิตสำนึกในการทำงาน พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จขององค์การ

แรงจูงใจและเจตคติของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อ การทำงาน มีความกระตือรือร้น อุทิศตนเพื่อการทำงาน มีความพึงพอใจ เมื่อได้รับการยกย่องใน ความสำเร็จจากการทำงาน

การทำงานร่วมกันของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์การมีทักษะในการทำงาน การวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีทักษะใน การแลกเปลี่ยนสื่อสารกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

3.2.2 ตัวแปรด้านองค์กร หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรม องค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประเมินการปฏิบัติงานและมีการกระจายอำนาจ

วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การได้มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กร เกิดจากการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร มีความชัดเจน เป็น รูปธรรม มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน สามารถปฏิบัติได้ โดยมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรมีบรรยากาศของการส่งเสริมการทำงานร่วม กันเป็นทีม มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง องค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะและใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเต็มที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.3 ตัวแปรด้านผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน

ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ หมายถึง เป็นผู้นำที่คอยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผลมากกว่าที่กำหนด เป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การ โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นระบบ และมีการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นการณ์ไกลในอนาคต มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ขององค์การ มุ่งสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้นำที่เป็นเสมือนเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจขององค์กร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความพึงพอใจให้บุคลากร ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับสถานภาพของบุคลากร

3.2.4 ตัวแปรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมในการทำงานเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน ให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำตามความรับผิดชอบ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถึงขั้นนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาต่อ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนตามหลักสูตรของสถาบันที่ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์การจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนและจัดระบบพฤติกรรมให้สอดคล้องกลมกลืนเหมาะสมทั้งในด้านของตนเองและด้านการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมเพื่อให้เกิดความปกติสุขในการดำรงชีวิต

การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ มาพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

4.2 นำเครื่องมือที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วมาทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (Tryout) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เขตบางกะปิและเขตดินแดง จำนวน 20 คน

4.3 นำข้อมูลจากการทดลองใช้ (Tryout) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.8965

4.4 แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยรวมถึงการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

4.5 แบบสอบถาม ได้จากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ตัวแปรและพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงาน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของไลเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อคือ

- 1) ด้านการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ
- 2) ด้านองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- 3) ด้านบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
- 4) ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ด้านเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของไลเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อคือ

- 1) การปฐมนิเทศ จำนวน 5 ข้อ
- 2) การฝึกอบรม จำนวน 5 ข้อ
- 3) การศึกษาต่อ จำนวน 5 ข้อ
- 4) การพัฒนาอาชีพ จำนวน 5 ข้อ
- 5) การพัฒนาตนเอง จำนวน 5 ข้อ
- 6) การพัฒนาองค์กร จำนวน 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานในองค์ประกอบ/รูปแบบนี้มากที่สุดมีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานในองค์ประกอบ/รูปแบบนี้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานในองค์ประกอบ/รูปแบบนี้ปานกลางมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานในองค์ประกอบ/รูปแบบนี้น้อยมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานในองค์ประกอบ/รูปแบบนี้น้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเรื่อง องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของไลเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 60 ข้อคือ

1) คุณภาพบุคลากร 20 ข้อ แบ่งเป็น ด้านความรู้ความสามารถ 4 ข้อ ด้านความตั้งใจ 4 ข้อ ด้านแรงจูงใจ/เจตคติ 4 ข้อ ด้านทักษะการทำงานร่วมกัน 4 ข้อ และด้านความคาดหวัง 4 ข้อ

2) คุณภาพองค์กร จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น ด้านโครงสร้างองค์กร 4 ข้อ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4 ข้อ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4 ข้อ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4 ข้อ และด้านการ

เอกสารที่เผยแพร่หรือใช้งานไปนี้ หรือการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ผู้นำ จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ 5 ข้อ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง 5 ข้อ ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน 5 ข้อ และด้านความคาดหวังของลูกค้ำ 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดมากที่สุด หรือมีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก หรือมีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง หรือมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย หรือมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง องค์ประกอบมีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่จำเป็น หรือมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังนี้

5.1 คณะผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาเป็นกรอบคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

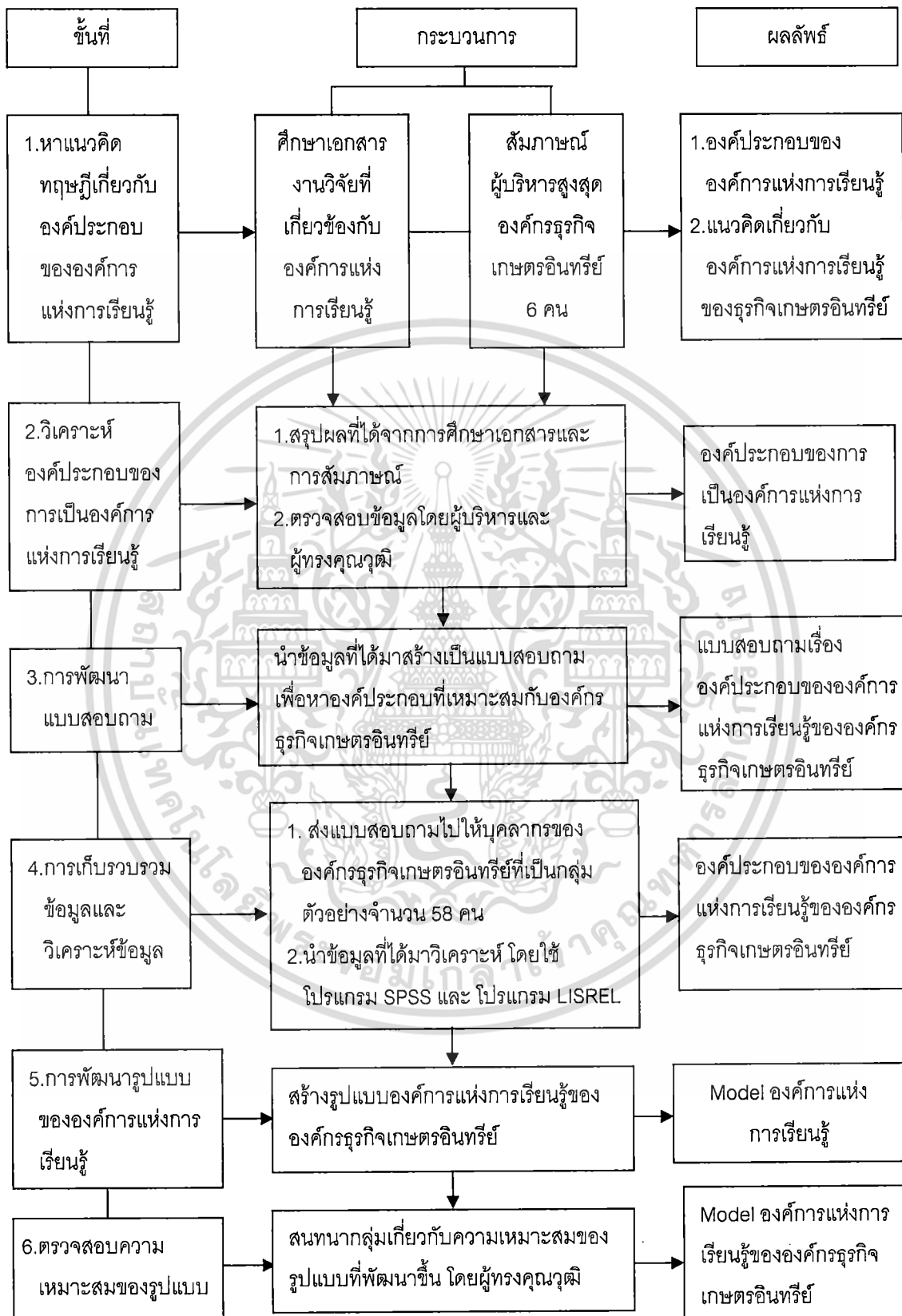
5.2 นำผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสำรวจสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์และตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือด้วย

6. การรวบรวมข้อมูล

6.1 การเก็บข้อมูล คณะผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 6 แห่ง จำนวน 58 ฉบับ แต่ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 47 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.03

6.2 เมื่อรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS และโมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship Model : LISREL) เพื่อหาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับสภาพองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยโมเดลลิสเรล มาจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป (ภาพที่ 3.1)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานการวิจัย
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

8. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา หน่วยงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

8.3 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) เพื่อทราบลักษณะการแจกแจงข้อมูล สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุดหรือไม่มีการดำเนินการ

8.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) เพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธี Maximum Likelihood (ML) ใช้โปรแกรม SPSS for windows version 11.5 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบรูปแบบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.52) ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธี Maximum Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของรูปแบบกับข้อมูลความคิดเห็นคือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้
 ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
 ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

8.5 การวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสมของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์และการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบของ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่ได้รับการคัดเลือกตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยโปรแกรม LISREL 8.52

ตอนที่ 4 การตรวจสอบปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการตรวจสอบปัจจัยจากผู้บริหารธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 6 แห่ง

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ด้านแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) เพลเลอร์ และคณะ (Pedler and Others) ดาร์ฟ (Daft) การ์วิน (Garvin) เบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) ไคเซอร์ (Kaiser) วีรภูธ มาฆะศิริานนท์ และวิโรจน์ สารรัตนะ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิด	สาระสำคัญ
แนวคิดของความหมายและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	<p>ผลการวิจัยศึกษาพบว่า องค์การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์การ มีโอกาสที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์การ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพร้อมกันในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันเป็นเครือข่าย ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเติมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ</p> <p>ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายในองค์การ 2. องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ 4. องค์การที่สามารถสร้างผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ 5. องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
คุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	<p>ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา 2. ทักษะในการแสวงหาความรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 3. มีทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ 4. มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นำเอาความรู้ที่ได้รับและความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน 5. นำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา 6. ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 7. มีความตั้งใจและมีวินัยในการเรียนรู้ 8. มีความมุ่งมั่นและทำงานร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ช่วยกันกำหนดขึ้น 9. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ <p>สรุปได้ว่าบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจ มีเจตคติที่ดีในการทำงานและรู้จักการทำงานเป็นทีม</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้วยการทำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แนวคิด	สาระสำคัญ
คุณลักษณะขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยมีลักษณะแบนราบ (Flat) 2. มีการกระจายอำนาจ 3. โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่นและเป็นอิสระ 4. มีระบบการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร 5. มีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา 6. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง 7. มีการพัฒนากลยุทธ์ไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรต้องส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม 8. มีระบบในการแก้ไขปัญหา 9. บรรยายกาของค์การต้องเน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ 10. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง 11. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ <p>สรุปได้ว่าองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีโครงสร้างองค์กรลักษณะแบนราบ กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

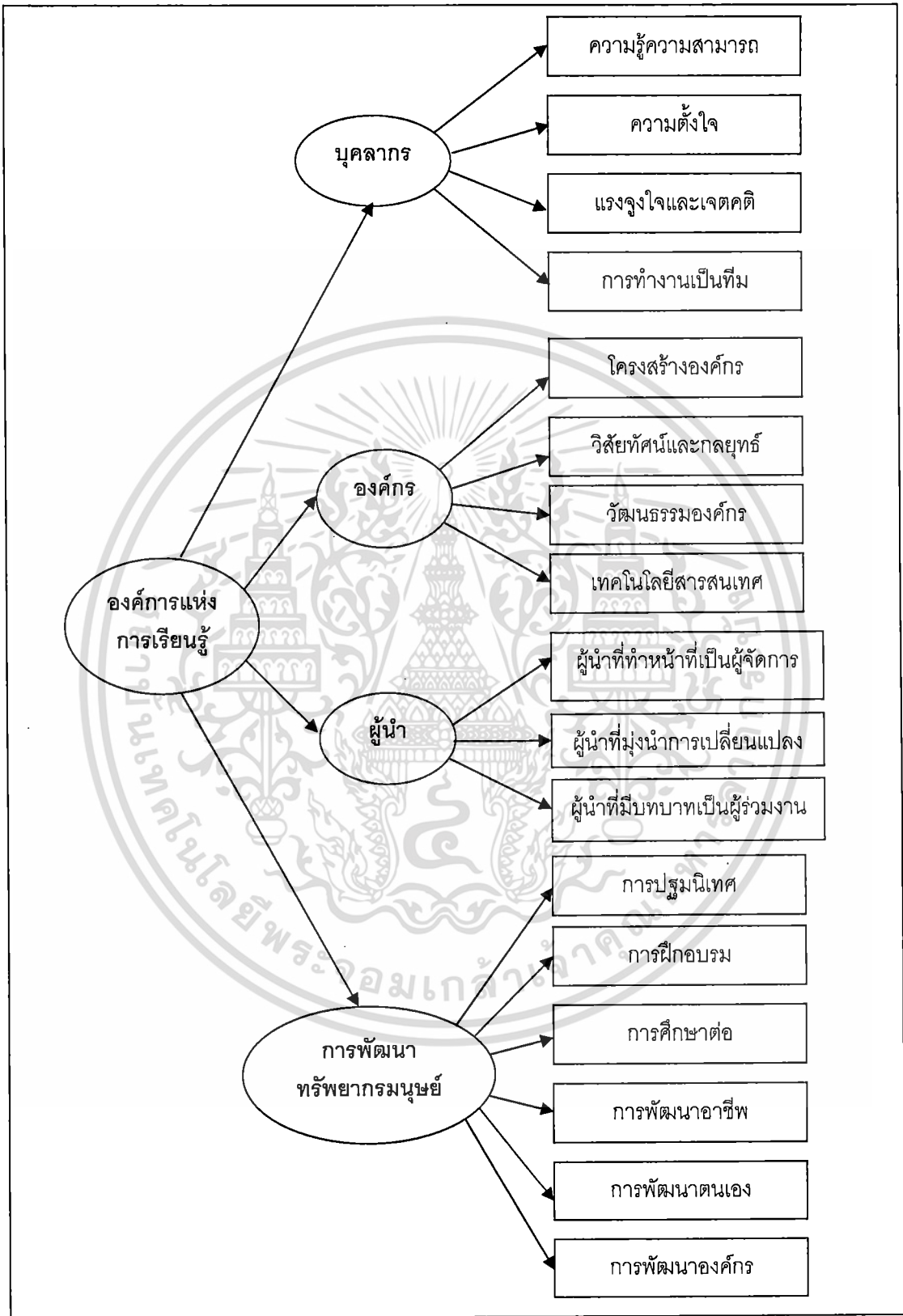
แนวคิด	สาระสำคัญ
คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำต้องเป็นผู้จัดการเรียนรู้ และเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ด้วย 2. ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 4. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 5. เป็นผู้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ <p>สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะเป็นผู้จัดการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเพื่อนร่วมงาน</p>

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 6 คน จาก 6 แห่ง ประกอบด้วย 4 องค์กรประเภทหลักและ 17 องค์กรประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ได้ดังนี้ (ภาพที่ 4.1)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์และองค์ประกอบของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

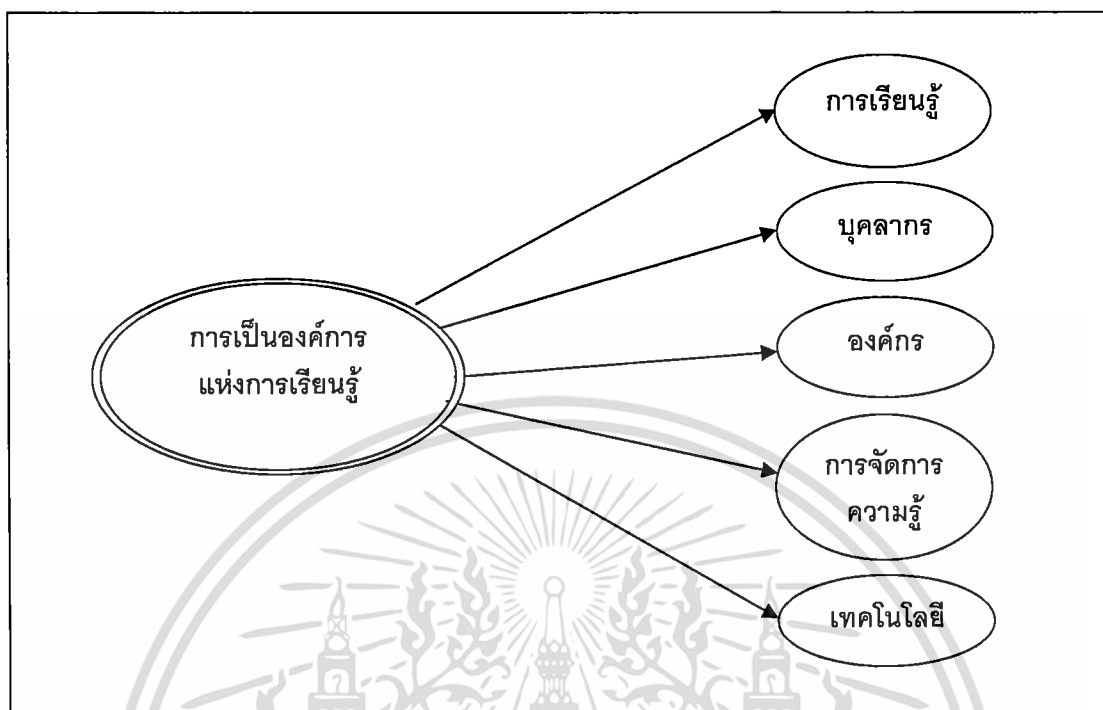
จากการศึกษา คณะผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Michael J. Marquardt ในการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ (ภาพที่ 4.2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.1 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีศึกษาเฉพาะเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

การนำเสนอผลของการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จำนวน 58 คน คณะผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 47 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.03 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา หน่วยงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ หาค่าร้อยละ (Percentage) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 เป็นเพศหญิง มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 มีอายุระหว่าง 30-39 ปีมากที่สุดคือ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาคืออายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 อายุ 40-49 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 มีวุฒิการศึกษามากที่สุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 76.6 รองลงมาได้แก่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 12.8 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

สำหรับหน่วยงานเป็นการจัดตามโครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่คือ อยู่ฝ่ายการผลิตมากที่สุดคือ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 รองลงมาอยู่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมาอยู่ฝ่ายบริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 และอยู่ฝ่ายอื่น ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 นอกจากนี้ยังพบว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 25.5 อยู่ฝ่ายการตลาด 8 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 เป็นผู้บริหาร 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และอยู่ฝ่ายสารสนเทศ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	27	57.4
1.2 หญิง	20	42.6
รวม	47	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	5	10.6
2.2 30 – 39 ปี	17	36.2
2.3 40 – 49 ปี	11	23.4
2.4 50 ปีขึ้นไป	14	29.8
รวม	47	100.0
3. วุฒิทางการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	12.8
3.2 ปริญญาตรี	36	76.6
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	5	10.6
รวม	47	100.0
4. หน่วยงาน		
4.1 ผู้บริหาร	7	14.9
4.2 ฝ่ายการตลาด	8	17.0
4.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	12	25.5
4.4 ฝ่ายการผลิต	14	29.8
4.5 ฝ่ายสารสนเทศ	6	12.8
รวม	47	100.0
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	9	19.1
5.2 6 – 10 ปี	24	51.1
5.3 11-15 ปี	8	17.0
5.4 15 ปีขึ้นไป	6	12.8
รวม	47	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านกรค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเป็นความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละตัวแปร โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) สัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ดังนี้ (ตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในภาพรวม

ด้านที่	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	CV%	ระดับ
1	ด้านการเรียนรู้	3.279	0.956	-.173	-.472	29.61	ปานกลาง
2	ด้านองค์กร	3.157	0.968	-.191	-.494	30.66	ปานกลาง
3	ด้านบุคลากร	3.134	0.996	-.200	-.556	31.78	ปานกลาง
4	ด้านการจัดการความรู้	3.006	0.981	-.231	-.569	32.63	ปานกลาง
5	ด้านเทคโนโลยี	3.126	1.036	-.168	-.487	33.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมด 5 ตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ เท่ากับ 3.006-3.279 ซึ่งค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่ำสุดคือด้านการจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสูงสุดคือด้านการเรียนรู้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายของข้อมูลเป็นแบบปกติอยู่ในช่วง 0.956-1.036 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดจากค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรติดลบแสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้าย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปรมีค่าความโด่งค่อนข้างต่ำไม่เกิน 1 แสดงว่า ข้อมูลมีแนวโน้มการกระจายมาก ตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุดคือ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเท่ากับ -.569 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุดคือด้านการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ -.472

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปร สังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผันพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผันของตัวแปรทุกตัว มีค่าไม่แตกต่างกันมาก จะอยู่ระหว่าง 29.16-33.14 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันมากที่สุดคือด้านเทคโนโลยี และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันน้อยที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้

ในภาพรวมพบว่า บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่า องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ต่ำกว่าด้านอื่น

ด้านความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ตัว มีค่าความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครบทุกคู่ จำนวน 10 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.794-0.926 (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ตัวแปร	การเรียนรู้	องค์กร	บุคลากร	การจัดการความรู้	เทคโนโลยี
การเรียนรู้	1				
องค์กร	.907**	1			
บุคลากร	.889**	.926**	1		
การจัดการความรู้	.873**	.911**	.918**	1	
เทคโนโลยี	.794**	.818**	.828**	.865**	1
\bar{X}	3.279	3.157	3.134	3.006	3.126
S.D.	0.956	0.968	0.996	0.981	1.036

**p0.01 *p0.05

3. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ด้านคือ ด้านบุคลากร ด้านองค์กร ด้านผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมี 17 องค์ประกอบย่อย (ภาพที่ 4.1)

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ซึ่งจะเป็นความคิดเห็นของบุคลากรในแต่ละตัวแปร โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) สัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) มีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์
ในภาพรวมขององค์ประกอบหลัก

ด้านที่	องค์ประกอบของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	CV%	ระดับ
1	บุคลากร	4.192	0.640	-.859	.297	15.27	มาก
2	องค์กร	4.077	0.703	-.783	.005	17.24	มาก
3	ผู้นำ	3.988	0.648	-.792	.303	16.25	มาก
4	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.783	0.605	-.894	.214	15.04	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.086	0.616				

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากคือ มีค่าเท่ากับ 3.783–4.192 ทุกด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงอันดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือบุคลากร องค์กร ผู้นำและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายของข้อมูลเป็นแบบปกติอยู่ในช่วง 0.605–0.703 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของตัวแปร สังเกตได้ทั้งหมด จากค่าความเบ้และค่าความโด่งพบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรติดลบแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้าย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปรมีค่าความโด่งค่อนข้างต่ำไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีแนวโน้มการกระจายมาก โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุดคือ ผู้นำมีค่าเท่ากับ .303 ตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุดคือ ด้านองค์กร มีค่าเท่ากับ .005

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปร สังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผันพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผันของตัวแปรทุกตัว มีค่าไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งจะอยู่ระหว่าง 15.04–17.24 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรมากที่สุดคือ ด้านองค์กร และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรน้อยที่สุดคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในภาพรวมพบว่าบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยจะมีความคิดเห็นว่างค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้านเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ระดับขององค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจ
เกษตรอินทรีย์ในภาพรวมขององค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน

ด้าน	องค์ประกอบของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	Mean	SD.	Skewness	Kurtosis	CV%	ระดับ
บุคลากร	ความรู้ความสามารถของ บุคลากร	4.299	0.633	-.891	.381	14.72	มาก
	ความตั้งใจของบุคลากร	4.210	0.728	-.861	.068	17.29	มาก
	แรงจูงใจและเจตคติของ บุคลากร	4.120	0.711	-.752	.214	17.26	มาก
	ทักษะการทำงานร่วมกัน	4.140	0.712	-.673	-.194	17.19	มาก
องค์กร	โครงสร้างองค์กร	4.058	0.749	-.680	-.196	18.45	มาก
	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	4.112	0.781	-.793	.105	18.99	มาก
	วัฒนธรรมองค์กร	4.095	0.808	-.791	-.155	19.73	มาก
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.043	0.743	-.654	-.104	18.38	มาก
ผู้นำ	ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ	3.834	0.653	-.385	-.077	17.03	มาก
	ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง	4.180	0.738	-1.016	.425	17.66	มาก
	ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อน ร่วมงาน	3.924	0.697	-.601	-.095	17.76	มาก
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	การปฐมนิเทศ	3.648	0.635	-.359	-.047	17.04	มาก
	การฝึกอบรม	4.195	0.783	-.416	.406	18.66	มาก
	การศึกษาต่อ	3.609	0.679	-.601	-.059	16.99	มาก
	การพัฒนาอาชีพ	3.624	0.665	-.390	-.077	17.03	มาก
	การพัฒนาตนเอง	3.720	0.737	-.407	-.358	17.29	มาก
	การพัฒนาองค์กร	3.525	0.691	-.509	-.087	17.16	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การการเรียนรู้ มีตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมด 17 ตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ เท่ากับ 3.525–4.299 ซึ่งค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่ำสุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการพัฒนาองค์กร และค่าเฉลี่ยของตัวแปรสูงสุดคือความรู้ความสามารถของบุคลากร และส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เบี่ยงเบนมาตรฐาน มีการกระจายของข้อมูลเป็นแบบปกติอยู่ในช่วง 0.633–0.808 เมื่อพิจารณา ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร สังเกตได้ทั้งหมดจากค่าความเบ้และค่าความโด่งพบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรติดลบแสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้าย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปร มีค่าความโด่งค่อนข้างต่ำไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีแนวโน้มการกระจายค่อนข้างมาก โดยตัวแปร ที่มีค่าความโด่งมากที่สุดคือ ผู้นำที่มุ่งนําการเปลี่ยนแปลงมีค่าเท่ากับ .425 ตัวแปรที่มีค่าความโด่ง น้อยที่สุดคือ ความตั้งใจของบุคลากรมีค่าเท่ากับ .068

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปร สังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผันของตัวแปรทุกตัว มีค่าไม่แตกต่างกันมาก จะอยู่ระหว่าง 14.72–19.73 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กรและตัวแปรที่มี ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันน้อยที่สุดคือ ความรู้ความสามารถของบุคลากร

ในภาพรวมบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีความคิดเห็นเรื่ององค์ประกอบของ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบของการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มากกว่าด้านอื่นคือ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ความตั้งใจของบุคลากร การฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์น้อยกว่าด้านอื่น ตาม ลำดับคือ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาอาชีพ

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

องค์ประกอบ	บุคลากร	องค์กร	ผู้นำ	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์
บุคลากร	1			
องค์กร	.824**	1		
ผู้นำ	.695**	.857**	1	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.574**	.805**	.732**	1
\bar{X}	4.129	4.077	3.988	3.783
S.D.	0.640	0.703	0.648	0.605

**p0.01, *p 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจเกษตรอินทรีย์พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวมีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครบทุกคู่ จำนวน 4 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.574 – 0.857

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีเวริแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดกลุ่มองค์ประกอบย่อย

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ พิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test ในค่า Kaiser-Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบหลักด้านบุคลากร

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.965
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	6497.804
	df	190
	Sig.	0.00

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบ KMO (Kaiser Meyer Olkin) Measure of Sampling Adequacy เท่ากับ 0.965 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูงและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig<0.05) แสดงว่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ด้านบุคลากร 20 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้

ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป (Tabachnik and Fidell, 1983 : 411) เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวร์แมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) ได้องค์ประกอบด้านบุคลการขององค์การแห่งการเรี้นรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 2 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มีมากกว่า 1 สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้คือ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านบุคลการ

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ	ความแปรปรวน สะสมร้อยละ
1(X1)	12.298	61.490	61.490
2(X2)	1.035	5.175	66.665

จากตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละและความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบด้านบุคลการของการเป็นองค์การแห่งการเรี้นรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ แสดงว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigenvalue) มากกว่า 1.00 มี 2 องค์ประกอบและอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 66.66

ตารางที่ 4.10 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบด้านองค์กร

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.965
Bartlett' s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7926.505
	df	190
	Sig.	0.00

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบ KMO Measure of Sampling Adequacy เท่ากับ 0.965 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากและจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig<0.05) แสดงว่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมานำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรี้นรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ด้านองค์กร 20 ตัวแปร ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวร์เม็กซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) ให้องค์ประกอบด้านองค์กรขององค์การแห่งการเรีนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 2 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวน (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้คือ (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านองค์กร

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ	ความแปรปรวน สะสมร้อยละ
1(X3)	13.167	65.837	35.837
2(X4)	1.276	6.380	72.217

จากตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปรความแปรปรวนร้อยละ และความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบด้านองค์กรของการเป็นองค์การแห่งการเรีนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แสดงว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigenvalue) มากกว่า 1.00 มี 2 องค์ประกอบและอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 72.22

ตารางที่ 4.12 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบด้านผู้นำ

Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.953
Bartlett' s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7926.505
	df	190
	Sig.	0.00

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบ KMO Measure of Sampling Adequacy เท่ากับ 0.953 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากและจากการทดสอบ Bartlett' s Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig<0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาน่าไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรีนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ด้านผู้นำ 20 ตัวแปร เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

(Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวร์เม็กซ์ (Varimax with Kaiser) ค่า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Normalization) ได้องค์ประกอบทางด้านองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และทำให้มีตัวแปรเหลือทั้งหมด 17 ตัวแปร เนื่องจากได้ตัดตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาออก 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 5, 6 และ 18 และสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้คือ (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ	ความแปรปรวน สะสมร้อยละ
1(X5)	11.288	56.439	56.439
2(X6)	1.501	7.505	63.945
3(X7)	1.036	5.180	69.124

จากตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละ และความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบด้านผู้นำ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แสดงว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน(eigenvalue) มากกว่า 1.00 มี 3 องค์ประกอบและอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 69.12

ตารางที่ 4.14 ค่า KMO Measure of Sampling Adequacy ขององค์ประกอบหลัก
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling		.973
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	6871.745
	df	190
	Sig.	0.00

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบ KMO Measure of Sampling Adequacy เท่ากับ 0.973 แสดงถึงความเหมาะสม เพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig<0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมานำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 20 ตัวแปร และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

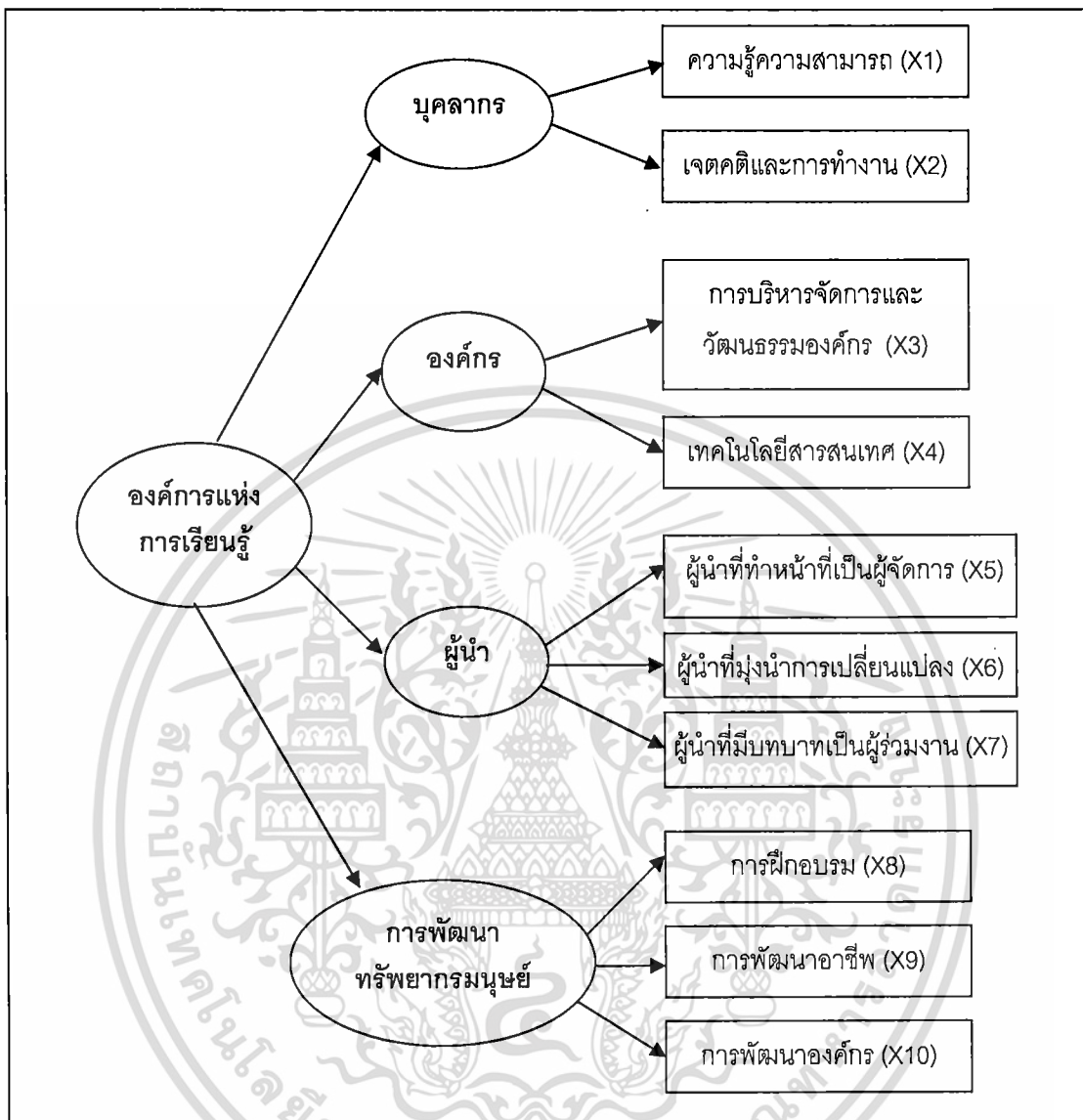
(Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีเวรีแม็กซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) ให้องค์ประกอบด้านองค์กรขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 3 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวน (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้คือ (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 การสกัดองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน ของตัวแปร	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ	ความแปรปรวน สะสมร้อยละ
1(X8)	12.097	60.321	60.321
2(X9)	1.348	6.735	64.657
3(X10)	1.259	5.854	67.712

จากตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ความแปรปรวนร้อยละ และความแปรปรวนสะสมร้อยละขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แสดงว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigenvalue) มากกว่า 1.00 มี 3 องค์ประกอบและสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับร้อยละ 67.71

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จึงสรุปได้ว่ามี 4 องค์ประกอบหลักและ 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (ภาพที่ 4.3)



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่ได้รับการคัดเลือกตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยโปรแกรม LISREL 8.52

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อให้ได้ปัจจัยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ คณะผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยโปรแกรม LISREL 8.52 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยพิจารณา

เอกสาร ความสอดคล้องของโมเดล ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.16) อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. Chi-Square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. Goodness of Fit Indices : GFI และ AGFI
3. Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
4. Comparative Fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องของกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้อง
ไค-สแควร์ (χ^2)	16.97 (p=0.10925)	ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติยอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness-of-fit :GFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjust Goodness of Fit (AGFI)	0.98	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual (RMR)	0.0069	มีค่าระหว่าง 0 -1 หมายถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูล
Largest Standardized Residual	0.012	มีค่าไม่เกิน 0.08 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEAR)	0.036	มีค่าระหว่าง 0 - 0.05 หมายถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลในระดับมาก

จากตารางที่ 4.16 สรุปความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยจะพิจารณา ค่าสถิติ ดังนี้

1.ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 16.97 (p=0.10925) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หมายความว่า ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness- of- Fit Index : GFI) และ Adjust Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI =0.98 ซึ่งมากกว่า 0.09 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0069 และค่า Standardized Root Mean Squared Residual (Standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และไม่เกิน 0.08 ในที่นี้ มีค่าเท่ากับ 0.012 แสดงว่า ปัจจัยโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ค่าดัชนี Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEAR) มีค่าเท่ากับ 0.036 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.05 แสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากค่าสถิติที่แสดงให้เห็นดังข้างต้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการยืนยันองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย แสดงให้เห็น ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร (X1) และความรู้ความสามารถของบุคลากร (X2) องค์ประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (X3) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (X4) องค์ประกอบทางด้านผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง (X5) ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน (X6) และผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (X7) และองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม (X8) การพัฒนาอาชีพ (X9) และการพัฒนาองค์กร (X10) ซึ่งคณะผู้วิจัยสร้างโมเดลปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ดังนี้ (ภาพที่ 4.4)

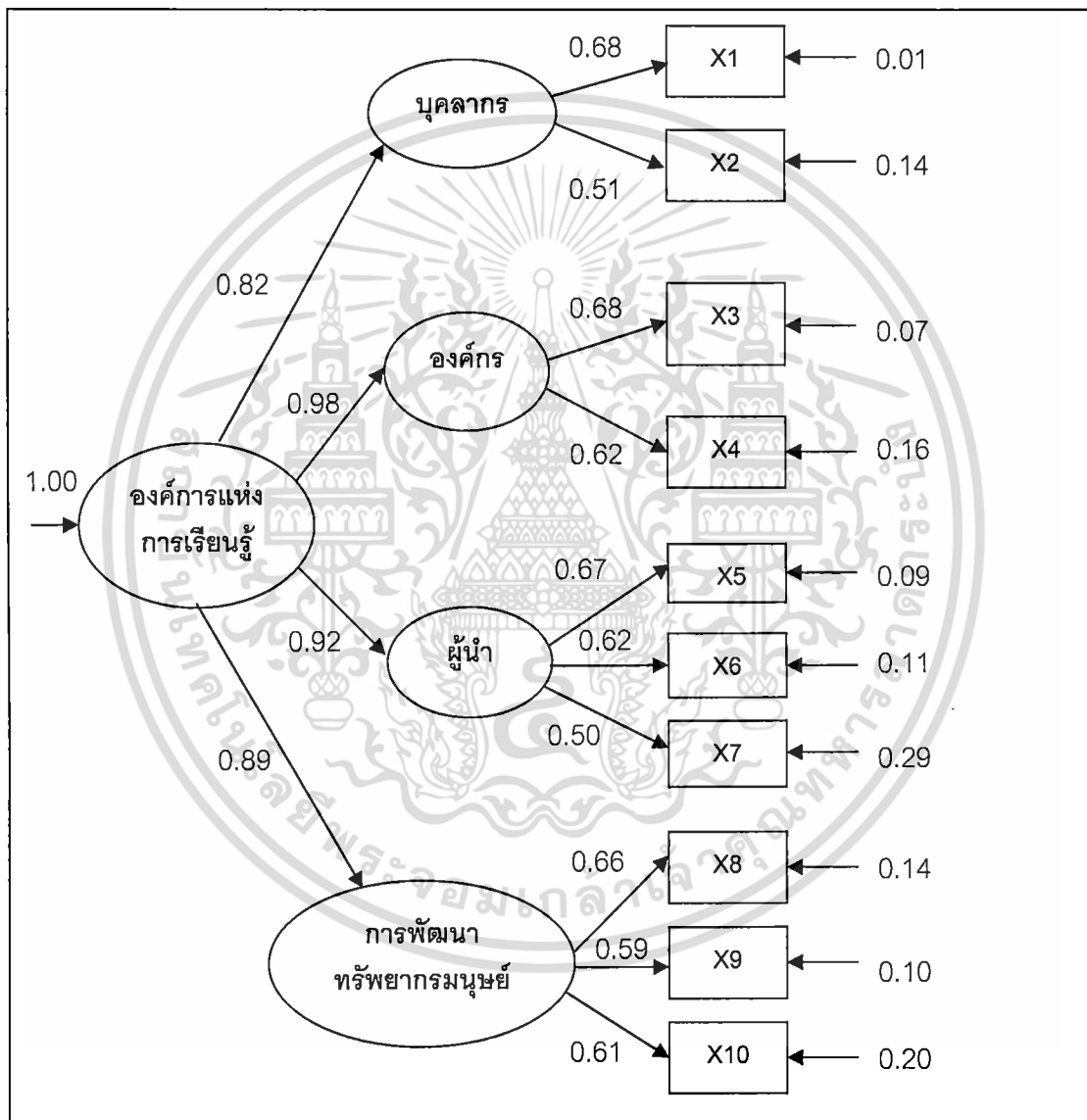
ตามภาพที่ 4.4 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ สามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้างได้ดังนี้คือ

บุคลากร	= 0.82 (องค์การแห่งการเรียนรู้)	(1)
องค์กร	= 0.98 (องค์การแห่งการเรียนรู้)	(2)
ผู้นำ	= 0.92 (องค์การแห่งการเรียนรู้).....	(3)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	= 0.89 (องค์การแห่งการเรียนรู้)	(4)

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากร = 0.82 โดยพิจารณาค่า t เท่ากับ 19.79 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error) มีค่าต่ำคือมีค่า SE = 0.04 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) ได้ 69 % ด้านองค์กร = 0.98 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 25.59 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error) มีค่าต่ำคือมีค่า SE = 0.04 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) ได้ 97 % ด้านผู้นำ = 0.92 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

20.13 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error) และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) ได้ 71 % ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = 0.89 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 25.95 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error) มีค่าต่ำคือมีค่า SE = 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) ได้ 73 %



ภาพที่ 4.4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการตรวจสอบปัจจัยจากผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ทั้ง 6 แห่ง

คณะผู้วิจัย นำผลสรุปที่ได้มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ และส่งไปให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 6 ท่าน พิจารณาปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น ผลการศึกษาพบว่า

1. มีความเป็นไปได้ในองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย บุคลากร องค์กร ผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพราะทั้ง 4 องค์ประกอบนั้น มีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน

2. องค์กรมีบทบาทต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดเนื่องจากเป็นที่รวบรวมของบุคลากร ผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและโครงสร้างขององค์กร บุคลากรเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร

3. ด้านองค์กร ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพ พร้อมที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเข้าใจธรรมชาติและพื้นฐานขององค์กรของตนเองว่า เชี่ยวชาญในเรื่องใด มีศักยภาพในเรื่องใดและหาจุดเน้นเฉพาะทางให้เป็นที่ประจักษ์ จะทำให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แข็งแกร่งขึ้น การที่องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์กระจายอยู่ทั่วไป เป็นโอกาสที่องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์จะเข้าสู่ชุมชน ช่วยพัฒนาชุมชน และใช้จุดเด่นของชุมชนมาร่วมพัฒนาเป็นจุดแข็งขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ด้วย

4. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้จะมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ แต่ออกมาในรูปของนามธรรม การนำมาปฏิบัติไม่มีโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ มักเป็นการแข่งขันเพื่อความก้าวหน้าและทันสมัยขององค์กร ทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้เท่าที่ควร

5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ส่วนใหญ่จะมีความพร้อมและนโยบายสนับสนุนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมาก แทบทุกที่จะมีความพร้อมในเรื่องนี้ แต่การนำมาใช้ยังไม่คุ้มค่าและไม่ได้ใช้เพื่อการเรียนรู้และสร้างความรู้อย่างจริงจัง

6. บุคลากรในฐานะเป็นพี่เลี้ยง จะเป็นผู้ที่มีภาระค้นคว้าหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อเตรียมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสอน/แนะนำ ผู้บริหารยังส่งเสริมในเรื่องการศึกษาต่อ การเข้าอบรมสัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหรือได้รับมา เป็นผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคล ยังไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้อื่น เป็นเรื่องที่องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ควรปรับปรุง

7. เจตคติในการทำงานและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนั้น จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความเสียสละเพื่อองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้คือ บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ ทำให้ความผูกพันกับองค์กรน้อยลง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ควรมีนโยบายทางด้านนี้ให้ชัดเจนว่า จะทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กร ทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ เมื่อมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว เรื่องอื่น ๆ จะตามมาเอง ได้แก่ การเสียสละเพื่อองค์กร การทำงานเพื่อองค์กร การมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

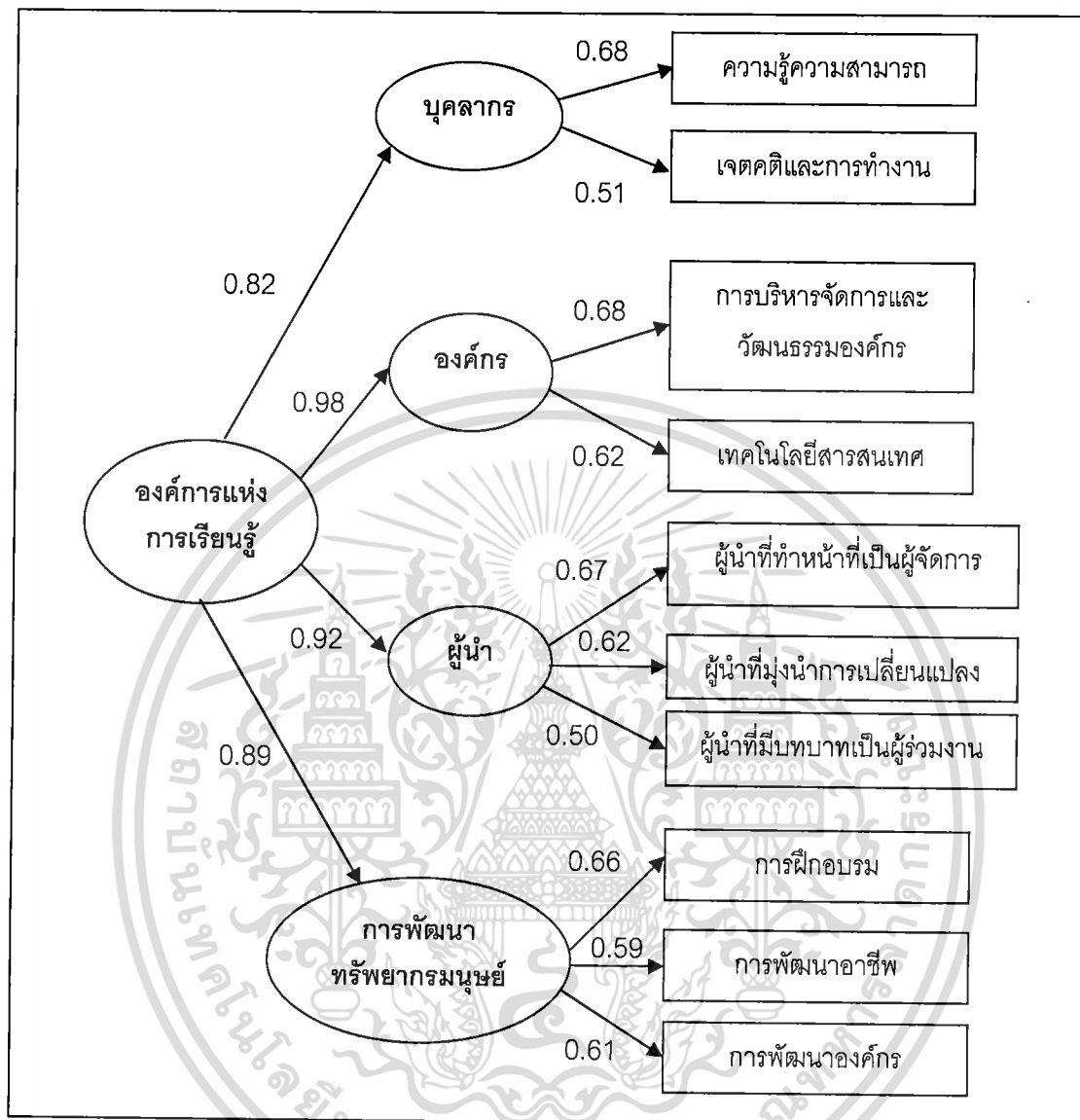
8. ผู้บริหารได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จะต้องมีการหาผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนนั้น คงตัดสินใจอย่างเด็ดขาดไม่ได้ว่าภาวะผู้นำปัจจัยใดเหมาะสมที่สุด ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้บริหารจัดการองค์กร เป็นผู้กระตุ้น สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และทำให้เกิดอย่างต่อเนื่อง องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ก็ขับเคลื่อนด้วยผู้บริหารและบุคลากร ฉะนั้น เมื่อองค์กรมีการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ผู้นำก็สามารถนำองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถสร้างทุกสิ่งทุกอย่างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

9. เรื่องความพร้อมขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ในทัศนะของผู้บริหารจะคิดว่าพยายามที่จะจัดองค์กรและสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในทัศนะของบุคลากรจะคิดว่า ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นน่านาทศนะ ทั้งนี้ขึ้นกับความเข้าใจของบุคลากรว่า มีความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด มีการดำเนินการอย่างจริงจังหรือไม่ มีระบบการจัดการความรู้หรือไม่ รวมทั้งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเปล่า จึงทำให้บางเรื่องขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

10. จากการสำรวจระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามแนวคิดของมาร์คควอร์ตท 5 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร บุคลากร การจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ผู้บริหารให้ทัศนะว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับบุคลากร การจัดการความรู้และเทคโนโลยี เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับองค์กร โดยมีผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนา เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากร เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งเสริมการจัดการความรู้ และพัฒนาเทคโนโลยี เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับข้อค้นพบ ในองค์ประกอบหลักของปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่ประกอบด้วย บุคลากร องค์กร ผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีความเห็นสอดคล้องกับข้อค้นพบว่าองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ควรมีการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบเหล่านี้ ในสภาพปัจจุบันยังดำเนินการในเรื่องนี้ในระดับปานกลางเท่านั้น ถ้ามีการดำเนินการมากกว่านี้ จะทำให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ดังนั้น ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จึงประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านบุคลากร 2 องค์ประกอบย่อยคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ประกอบหลักด้านองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบหลักด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน และผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถสร้างเป็นรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ได้ดังนี้ (ภาพที่ 4.5)



ภาพที่ 4.5 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน จากวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ 2) เพื่อนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาเป็นแนวทางสร้างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์จำนวน 6 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 47 คน เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ฝั่งตะวันตกของกรุงเทพมหานคร จาก 6 แห่ง ใน 3 เขตปกครองคือ เขตบางพลัด เขตธนบุรีและเขตตลิ่งชัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ และแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามบุคลากรที่เป็นพนักงาน เรื่องระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร ด้วยการคำนวณหาค่า IOC (index of item objective congruence) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการใช้โปรแกรม SPSS for Windows และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยการใช้โปรแกรม LISREL version 8.52

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ จากการศึกษา ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ผู้วิจัยได้ใช้การพัฒนาแบบสำรวจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) ซึ่งเสนอปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยี สรุปผลได้ว่าองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง มีการดำเนินการด้านการเรียนรู้มากกว่าด้านอื่น และมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้น้อยกว่าด้านอื่น

2. ผลการวิเคราะห์เรื่ององค์ประกอบของปัจจัยแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ สรุปได้ว่า

2.1 จากการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) บุคลากร 2) องค์กร 3) ผู้นำ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์ประกอบหลักด้านบุคลากรมี 4 องค์ประกอบย่อยคือ (1) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (2) ความตั้งใจของบุคลากร (3) แรงจูงใจและเจตคติ และ (4) การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักด้านองค์กรมี 4 องค์ประกอบย่อยคือ (1) โครงสร้างองค์กร (2) วัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร (3) วัฒนธรรมองค์กร และ (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบหลักด้านผู้นำมี 3 องค์ประกอบย่อยคือ (1) ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (2) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 6 องค์ประกอบย่อยคือ (1) การปฐมนิเทศ (2) การฝึกอบรม (3) การศึกษาต่อ (4) การพัฒนาอาชีพ (5) การพัฒนาตนเอง และ (6) การพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบตัวแปร เพื่อศึกษาปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

2.2 จากการนำตัวแปรที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม เพื่อนำไปศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนแม็กซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มี 4 องค์ประกอบหลักและ 10 องค์ประกอบย่อยคือ องค์ประกอบหลักด้านบุคลากรมี 2 องค์ประกอบย่อย คือ (1) เจตคติและการทำงานของบุคลากร และ (2) ความรู้ความสามารถของบุคลากร องค์ประกอบหลักด้านองค์กรมี 2 องค์ประกอบย่อยคือ (1) การบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กร และ (2) เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบหลักด้านผู้นำมี 3 องค์ประกอบย่อยคือ (1) ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (2) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน และองค์ประกอบหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ (1) การฝึกอบรม (2) การพัฒนาอาชีพ และ (3) การพัฒนาองค์กร

3. การนำเสนอปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Analysis)ซึ่งปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 4 องค์ประกอบหลักคือ 1) บุคลากร 2)องค์การ 3)ผู้นำ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 10 องค์ประกอบย่อยคือ (1)เจตคติและการทำงานของบุคลากร (2) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (3) การบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กร(4)เทคโนโลยีสารสนเทศ (5) ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (6) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง (7)ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน (8) การฝึกอบรม (9) การพัฒนาอาชีพ และ(10)การพัฒนาองค์กร

ผลการวิเคราะห์ ได้พบว่ารูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับค่าไค-แควร์ (Chi-Square : χ^2) เท่ากับ 16.97 (p = 0.10925) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่า Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เท่ากับ 0.0059 ค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standard RMR) เท่ากับ 0.011 และค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.036 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากร = 0.82 ค่า t มีค่าเท่ากับ 19.79 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = 0.04 และอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 69% ด้านองค์กร = 0.98 ค่า t มีค่าเท่ากับ 25.59 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = 0.04 และอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 97% ด้านผู้นำ = 0.92 ค่า t มีค่าเท่ากับ 20.13 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = 0.05 และอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 71% ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = 0.89 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 25.95 ขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Error) มีค่าต่ำคือมีค่า SE = 0.05 และอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 73 %

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย องค์ประกอบประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

1. สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ตามทัศนะผู้บริหารในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง 47 คน เพื่อทราบถึงระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อระดับของการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.1 ด้านการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในเรื่องระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ให้ความพร้อมขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านนี้มากกว่าด้านอื่น แต่องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ยังขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร และต้องมีการเรียนรู้ในลักษณะของความเป็นพลวัต ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) และ Senge (1990 : 6-7) กล่าวว่า การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบกับ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ มีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และที่สำคัญคือต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด ปฏิบัติงานที่ยุงยาก สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องการสร้างบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยง่าย อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้ สิ่งสำคัญคือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ บุคลากรต้องแสวงหาความรู้ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ แต่บุคลากรทั้งหลาย ยังไม่เข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้การประเมินอยู่ในระดับกลาง

1.2 ด้านองค์กร พบว่าบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เนื่องจากองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เพิ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ยังไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ชัดเจน ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) การปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนมีการแลกเปลี่ยนและควรเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน ข้ามสายงาน มีการเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยให้เห็นความสำคัญของการที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์จะต้องดำเนินการต่อไป

1.3 ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนน้อย ทำให้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) จะต้องมีเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากรโดยองค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึง ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย มีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลหมายถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ที่มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิด ตลอดจนแนวทางในการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ ต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และฝึกอบรมด้วย เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความมั่นคงและยั่งยืน

1.4 ด้านการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และยังไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ทำให้มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการในด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ในเรื่องการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ ให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้ว ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป

1.5 ด้านเทคโนโลยี พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์จะส่งเสริมในเรื่องนี้ แต่เรื่องความเข้าใจและการนำมาใช้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังมีไม่เต็มศักยภาพ มีบุคลากรเพียงบางส่วนที่ได้เรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ในเรื่องการใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์กร ต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ และองค์กรต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องจัดประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนอุปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมบุคลากร ให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์กรประกอบของปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ องค์กรประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง 47 คน เพื่อเสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคลากร ด้านองค์กร ด้านผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความคิดเห็นของบุคลากรโดยภาพรวมเห็นว่า ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องและสามารถส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ท่ามกลางการแข่งขัน การสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่ง มีศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ สามารถพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน และเป็นองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ที่มีคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) ไมเคิล เจ.มาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt) การ์วิน (Garvin) เบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) มาร์ซิค และวอลคิน (Marsick and Walkin) และ วีรภู ฆาชะศิริวานนท์ ซึ่งทุกคนมีความเห็นว่า บุคลากร องค์การ และผู้นำ ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้โดยจัดแบ่งเป็นข้อ ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบด้านบุคลากร แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย เจตคติและการทำงาน ของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งผลวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งกี (Senge) การ์วิน (Garvin) เบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) โรเซินการ์เทิน (Rosengarten) มาร์ซิค และวอลคิน (Marsick and Walkin) เพดเลอร์ และคณะ (Pedler *et.al.*) มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold) มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) คอนโตกิออส เกส ออบรีและฟิวริก (Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig) ไคเซอร์ (Kaiser) วิโรจน์ สารรัตน์ และวีรภู ฆาชะศิริวานนท์ ที่นำเสนอเรื่องของพฤติกรรม และความรู้ความสามารถของคนที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 องค์ประกอบด้านองค์กร แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลการวิจัยนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) เพดเลอร์ และคณะ (Pedler *et.al.*) การ์วิน (Garvin) เบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) มาร์ซิค และวอลคิน (Marsick and Walkin) มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold) เกพฮาร์ท มาสิก และบิวเรน (Gephart, Marsick and Buren) เดอซิโมนเน เวอร์เนอร์และแฮร์ริส (DeSimone, Werner and Harris) ไคเซอร์ (Kaiser) ดาฟท์ (Daft) โรเซินการ์เทิน (Resengarten) ลูทันส์ (Luthans) และ วิโรจน์ สารรัตน์ ที่นำเสนอการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่มีผลการวิจัยสอดคล้องกันในเรื่องการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ผลการวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ สรุปว่า องค์กรต้องมีแผนงานและการประเมินวิสัยทัศน์ หรือภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต มีโครงสร้างที่เหมาะสม ระบบยืดหยุ่น ให้โอกาสทุกคนมีความก้าวหน้า มีการสร้างระบบตรวจสอบ และระบบควบคุม มีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการควบคู่ไปกับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงาน ผลการวิจัยของเสาวรส บุนนาค สรุปว่า การทำงานเป็นที่มาจะช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม สรุปผลการวิจัยว่า องค์กรต้องมีการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ จึงจะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ ลือชัย จันทโรปี สรุปผลการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ ระบบองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยของประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา สรุปได้ว่า การสร้างและสรวัดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ สรุปว่า องค์กรเป็นองค์ประกอบหลักอย่างหนึ่งที่บ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมคิด ร้อยน้ำ สรุปว่าปัจจัยทางการบริหารประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ ระบบงาน โครงสร้างขององค์กร ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ พบว่า องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์สนับสนุนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศมากทั้งด้านการจัดหา การฝึกอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรแต่ยังไม่ได้ใช้งานเต็มตามศักยภาพของเทคโนโลยีเท่าที่ควร

2.3 องค์ประกอบด้านผู้นำ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน และผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ไคเซอร์ (Kaiser) ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพดเลอร์และคณะกล่าวว่าผู้นำจะต้องส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เบนเนทท์และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) เสนอว่าผู้นำต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เกพฮาร์ท มาร์สิก และบิวเรน (Gephart, Marsick and Buren) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วีรฐ มามะศิริานนท์ ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่คนทำงานในทุก ๆ ระดับ เป็นได้ทั้งบทบาทของผู้ออกแบบ (Leader as designer) บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Leader as steward) วิโรจน์ สารรัตนะ เสนอว่าการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยของเดวิส (Davis) พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และพบว่าหัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยสนับสนุนความร่วมมือ นำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ในภาพรวมรวมทั้งการตัดสินใจร่วม ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง สันติมา ศรีสังข์ สุวรรณ พบว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนงานและการประเมินวิสัยทัศน์ หรือภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต มาลี ธรรมศิริ พบว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลงานวิจัยของ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารองค์การธุรกิจเกษตรอินทรีย์ บางท่านที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคตและต้องไปให้ถึงโดยการกระตุ้นให้บุคลากรคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้โอกาสในการทดลองปรับเปลี่ยนตามความถนัดและความสนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนางานในทิศทางที่พึงประสงค์

ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์การธุรกิจเกษตรอินทรีย์ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจขององค์กร บางครั้งต้องจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากร ให้กำลังใจ ให้รางวัลเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ Saowaree et al. (2007) และ Saowaree and Kulkanya (2008) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการของการจัดการความรู้ เพราะเป็นสิ่งที่ชีวิต ทำให้องค์กรเติบโตและพัฒนาให้อยู่รอดกับการแข่งขัน โดยใช้การวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่แสวงหาความสำเร็จ ต่างมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนางานอาชีพ 3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาองค์กร (Gilley et al., 2002)

3. การนำเสนอปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่เป็นข้อค้นพบประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบหลักด้านบุคลากรมี 2 องค์ประกอบย่อยคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร องค์ประกอบหลักด้านองค์กรมี 2 องค์ประกอบย่อยคือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบหลักด้านผู้นำมี 3 องค์ประกอบย่อยคือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน และผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร ผลการวิเคราะห์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีระดับค่า chi-Square =16.97 ค่า df=11 ค่า RMSEA=0.037 ซึ่งในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลจะต้องพิจารณาจากค่า chi-Square โดยนำมาหารด้วยค่า df ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 ค่าที่ได้ในที่นี้คือ chi-Square=16.97 มีค่า df=11 ได้ผลหาร=1.541 ซึ่งน้อยกว่า 2 ค่า และค่า RMSEA ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ในที่นี้ค่า RMSEA=0.037 แสดงว่าปัจจัยที่ค้นพบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยนี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักคิดหลาย ๆ ท่าน เช่น ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) ไมเคิล เจ.มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) การ์วิน (Garvin) เบนเนทท์และโอเบรียน (Bennutte and O'Brien) มาร์ซิคและวอลकिन (Marsick and Walkin) เพดเลอร์และคณะ (Pedler et al.) ไคเซอร์(Kaiser) วีรภูธ มาชะศิริานนท์ ร่วมกับแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่มาสนทนากลุ่ม และผู้บริหารองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่พิจารณารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่พัฒนาขึ้น และได้มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แต่ละแห่งได้ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ให้เป็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความพร้อมขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์แต่ละแห่ง และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นี้

1. ในด้านบุคลากร จากผลการวิจัย บุคลากรควรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีทักษะและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย บุคลากรควรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน ควรมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าขององค์กร เสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร ตั้งใจทำงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ควรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีวินัยในตนเองในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีทักษะในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน บุคลากรควรมีความรู้ความสามารถประกอบด้วย และความรู้ความสามารถควรให้ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหา เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ต้องจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีความรักในองค์กร ตั้งใจทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างจริงจัง เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน กำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินงาน ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจตรงกันในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับต่างงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และตั้งใจทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานให้ดำเนินงานที่ตรงกับความสามารถ มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายว่าจะเกิดผลดีอย่างไรต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ปัญหาที่มักเกิดขึ้นคือ ในการประชุมชี้แจงจะเป็นเรื่องนโยบายไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติหรือไม่มีโครงการรองรับที่จะปฏิบัติออกมาเป็นรูปธรรม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานมักเป็นบุคลากรเพียงกลุ่มเดียว ทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการมอบหมายงานขาดความตั้งใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างทั่วถึง ให้คำชมเชย ให้รางวัลเมื่อภาระงานประสบความสำเร็จ โดยแจ้งให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานให้องค์กรเพิ่มขึ้น

ในการสร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากร บุคลากรต้องมีความเข้าใจ เห็นความจำเป็นและความสำคัญในการพัฒนาองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร เหมือนเป็นเจ้าขององค์กร ผู้บริหารให้ทัศนะว่าเช่นเดียวกับการส่งเสริมความตั้งใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร การที่บุคลากรได้รับการยอมรับ ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรทุกคน ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานต่อผู้บริหารและต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามพบว่า ในองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์บางแห่งมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร มีการวางแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม มีการลงนามในข้อตกลงในการปฏิบัติงาน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ ก็จะได้รับผลตอบแทนตามข้อตกลงนั้น ๆ เช่น การได้ขึ้นชั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การได้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การได้รับเงินรางวัล การได้รับการประกาศเกียรติคุณต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร การเผยแพร่ผลงานลงในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น เป็นกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากร

นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการจัดการความรู้ ซึ่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ มีการส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์มีการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้และการสร้างความรู้ การพาบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดแนวคิดและการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การสัมมนานอกสถานที่ เพื่อให้บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศในการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตั้งชุมชนเพื่อการเรียนรู้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สภากาแฟ หรือห้องบริการ Online เพื่อให้เป็นที่รวมของบุคลากรมาแลกเปลี่ยนความรู้ การให้รางวัลเมื่อบุคลากรสร้างผลงาน หรือประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นต้น

2. ด้านองค์กร จากผลการวิจัย องค์กรควรจะต้องมีการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ควรมีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เชื้ออำนาจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์กร ควรมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆตัดสินใจดำเนินงานตามความสามารถ ควรประเมินการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่กำหนด การสร้างวิสัยทัศน์เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ขององค์กรควรมีความชัดเจน มีแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีโครงการรองรับที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างสิ่งแวดล้อมและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลาสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาแหล่งทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพอยู่เสมอ จัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์

3. ด้านผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า มีลักษณะของผู้นำที่หลากหลายและมีความคิดเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้มองการณ์ไกลไปในอนาคต มุ่งให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร มุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มุ่งสร้างสรรคิให้เกิดการทำงานเป็นทีม มุ่งความสำเร็จของงานมุ่งให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน ควรเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผลมากกว่าที่กำหนด กระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจขององค์กร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความพึงพอใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องสถานภาพของบุคลากร มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ ควรเป็นผู้ที่วางแผนและดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน เพื่อความสำเร็จของงาน และเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการขององค์กรด้วยตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว เนื่องจากองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ เป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยทางด้านอาหาร บุคลากรจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างยั่งยืน (Saowaree and Kulkanya, 2009) จึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้านคือ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งพัฒนาตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาองค์กรธุรกิจเกษตรอินทรีย์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารอ้างอิง

- กรรณา พลใส. 2550. แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารนโยบายและสวัสดิการสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศล มีคุณ. 2551. "การวิจัยเชิงปริมาณ ที่เสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ" วารสารพัฒนาสังคม. 10(1) : 27-40.
- จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. 2549. การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจวรรณ ฤกษ์เกษม. 2548. เกษตรอินทรีย์กับทางเลือกเกษตรไทย. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม.
- บุรณะศักดิ์ มาดหมาย. 2550. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization 1)" Management Best Practices. 7(39), พฤศจิกายน-ธันวาคม. 61-71.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ [Online] available. URL [http://www.fridaycollege.org/index.php?file=forum&obj=forum.view\(cat_id=atgen,id=220](http://www.fridaycollege.org/index.php?file=forum&obj=forum.view(cat_id=atgen,id=220)
- วีระวัฒน์ บันนิตาภัย. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศุภชัย หล่อโลหการ อรรถพล นุ่มหอม วิณา ศรีสวัสดิ์ พรทิพย์ ศิริสุนทรลักษณ์ คุณาวุฒิ บุญญานพคุณ และ Imran Ahmad. 2550. ธุรกิจเกษตรอินทรีย์. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). 2550. ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- สมพงษ์ ลาสอน. 2551. การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**เขต 1 และเขต 2. วิทยาลัยพณิชยการมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**

- Argote, L. and Ingram, P. 2000, 2004. "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 82 (1) : 150–169.
- Argyris, C., & Schon, D. 1978. **Organization learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison Wesley Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. "Organization culture and knowledge management success : Assessing the behavior-performance continuum." **Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**,
- Batcha, Laura. 2008. "The State of the Organic Union" **Organic Processing Magazine**. September-October, 5(5) http://greenet.or.th/2009_news/090101_SWOTus.html (19.04.2009)
- Brailford, T. W. 2001. "Building a knowledge community at Hallmark Cards", **Research Technology Management**. 44(5) :18-25.
- Brown, Mary Maureen and Brudney, Jeffrey L. 2003. "Learning organization in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge." **Public Administration Review**. 63, (1) : 30-43.
- Certo, Samuel C. and Certo, S. Trevis. 2006. **Modern Management**. 10th Edition. New Jersey. : Prentice Hall.
- Creswell, John W. 2003. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. London : Sage Publications.
- David A. G. 1998. "Knowledge Management: Building a Learning Organization" **Havard Business Review**. Boston : Havard Business School Publishing.
- Gilley, Jerry W., Egglund, Steven A., Gilley, Ann Maycunich, and Maycunich, Ann. 2002. **Principles of Human Resource Development 2nd Edition**. Cambridge : Perseus Publishing.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2001. **Organizational Behaviour**. 5th Edition. Burr Ridge, IL : Irwin McGraw Hill.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970, Autumn. "Determining Sample Size for Research Activities" *Educational and Psychological Measurement*. 30(3) : 607-610.
- Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. 2003. *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. 1994. *The global learning organization*. Burr Ridge. IL: Irwin Professional.
- Marquardt, Michal. J. 1996. *Building the learning organization: a system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Nidumolu, S. R., Subramani, M. and Aldrich, A. 2001. "Situating Learning and The Situated Knowledge Web: Exploring the ground beneath knowledge management" *Journal of Management Information System*. 18(1) : 115-150.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991. *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill
- Raghu, T.S. and Vinze, Ajay. 2007. "A business process context for Knowledge Management" *Decision Support Systems*. 43(3), April : 1062-1079.
- Robbins, S, P and Coulter, M, 2002. *Management*. 6th Edition. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Rodriguez, Sonia Dasi et. Al. "An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances." *The Learning Organization*. 10, 3(2003): 138-148.
- Tabachnik, Barbara G. and Fidell, Linda S., 1983. *Using Multivariate Statistics*. New York : Harper & Row.
- Thailand Organic Directory. 2008. *Thailand Organic Trade Association*. Bangkok : National Innovation Agency (NIA).
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. and Pittaway, L. 2005. "Using knowledge within small and medium-sized firms: a systematic review of the evidence" *International Journal of Management Reviews*. 7(4) : 257-281.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Saowaree Taphontong, Kulkanya Napompech and Nittaya Sitheechoke. 2007. Towards the Sufficiency Economy: Knowledge Management and Development for Sustainable HRD. **Proceedings of The 4th International Conference on Integration of Capital Knowledge Management & Organisational Learning (ICICKM)**. University of Stellenbosch Business School, South Africa, 15-16 October : 441-420.
- Saowaree Taphontong and Kulkanya Napompech. 2008. Development and Knowledge Management of Cultural Community in the Night Floating Market. **Proceedings of the IASK International Conference, GLOBAL MANAGEMENT**. Porto, Portugal. 13-15 October : 276-282.
- Saowaree Taphontong and Kulkanya Napompech. 2009. The Development of KM Model for Organic Agricultural Business to Enhance the Sustainable Strength of Community Enterprise. **7th ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS ACCOUNTING-FINANCE-MANAGEMENT-MARKETING**. 6-9 July, Athens, Greece.
- Senge, Peter. 1990. **The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization**, London: Century Business.
- Senge, Peter. 1994. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. London: Century Business.
- Willer, Helga and Yussefi, Minou, Eds. 2007 **The World of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2007**. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), DE-Bonn and Research Institute of Organic Agriculture, FiBL, CH-Frick.
- Yulk, G. 2002. **Leadership in organization**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- http://www.organic.moc.go.th/index_cim.aspx?pv=32# (19 June 2008)
- <http://sceb.doe.go.th/Ssceb2.htm> (19 June 2008)
- <http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc> (4 June 2009)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้