

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา บริษัท ซีเกต เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

POTENTIAL CAPABILITY TO BECOME LEARNING ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF SEAGATE TECHNOLOGY (THAILAND) CO.,LTD.



นายประสิทธิ์ พัทณี
PRASIT PATCHANEE

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....43986
วัน, เดือน, ปี 21 ต.ค. 2545

b.....
i.....

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2545

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**POTENTIAL CAPABILITY TO BECOME LEARNING ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF SEAGATE TECHNOLOGY (THAILAND) CO.,LTD.**



**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2002**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2002

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสารนิพนธ์	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
นักศึกษา	กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
รหัสประจำตัว	นายประสิทธิ์ พัทณี
ปริญญา	43064418
สาขาวิชา	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
พ.ศ.	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์	พ.ศ. 2545
	ผศ.ดร.วรรณารด แสงมณี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไดรฟ์ (Drive) แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 2,539 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม MINITAB และโปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ANOVA การทดสอบสมมติฐานได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย พบว่าในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยเห็นว่าบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศและแผนงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบให้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Title	Potential Capability to Become Learning Organization: A Case Study of Seagate Technology (Thailand) Co.,Ltd.
Student	Prasit Patchanee
Student ID	43064418
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2002
Thematic Advisor	Asst. Professor Dr.Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The purpose of this study was to assess a potential capability to become learning organization of Seagate Technology (Technology) Co., Ltd. and to survey employees' opinions towards its potential capability to become learning organization. Population of this study was randomly selected from 2,539 employees of Seagate Technology (Thailand) Co., Ltd. which is one of drive manufacturers in Thailand. By using Proportional Stratified Random Sampling, samples of this study consisted of 350 employees. Data was collected by questionnaires. MINITAB and SPSS programs were then employed for analyzing the data. Statistical tools were composed of percentage, arithmetic mean, standard deviation and ANOVA. The hypothesizes were tested at 0.05 level of significance.

The result of this study shows that employees rated Seagate Technology (Thailand) Co., Ltd. high potential capability to become learning organization. Technology Application is the highest potential capability, Knowledge Management goes the second, People Empowerment goes the third, Learning Dynamics goes the fourth, and Organization Transformation comes the lowest.

In employees' opinions towards potential capability to become learning organization, they are grouped by demographic factors, it is found that employees who are different in ages, educational degrees, positions, and years worked with company also have different opinions about the potential capability to become learning organization. But employees who are different in sex and departments have the same opinions about the potential capability to become learning organization.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงสารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นและสำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงจาก ผศ.ดร.วรรณารต แสงมณี อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำการศึกษาด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ ดร. ณรงค์ พิมสาร ดร.จันทน์ จิ่งธีรพานิช และคุณขจรเกียรติ ลิ้มมณี ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและเหมาะสมสูงสุดต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทำการศึกษาค้นคว้า ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้คำแนะนำต่างๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ และรุ่นพี่ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำต่างๆ และยังให้กำลังใจต่อผู้วิจัยตลอดมา

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นที่เคารพยิ่ง รวมทั้งบุคคลในครอบครัวที่ให้กำลังใจในการศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

ประสิทธิ์ พัทธนี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	5
1.4 ขั้นตอนการศึกษา.....	7
1.5 สมมติฐานการศึกษา.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ความหมายของการเรียนรู้.....	11
2.2 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
2.3 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	15
2.4 แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	18
2.5 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	95
3.2 ประชากร.....	95
3.3 กลุ่มตัวอย่าง.....	96
3.4 วิธีสุ่มตัวอย่าง.....	96
3.5 ตัวแปรในการวิจัย.....	97
3.6 เครื่องมือในการวิจัย.....	98

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	หน้า
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล.....	104
4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน.....	109
4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามลักษณะส่วน บุคคล.....	110
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	129
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	130
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	133
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	137
บรรณานุกรม.....	138
ภาคผนวก.....	142
ก. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	143
ข. หนังสือเชิญตรวจเครื่องมือการวิจัย และหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย.....	150
ค. ประวัติบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.....	155
ประวัติผู้เขียน.....	157

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	38
2.2 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์กร.....	48
2.3 ORGANIZATIONAL CHANGE INITIATIVE AND THEIR EFFECTS ON CAREERS AND INDIVIDUALS	53
2.4 ผู้บริหารที่เชื่อความสะดวกในการเรียนรู้.....	55
2.5 ผู้บริหารที่เชื่ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้.....	56
2.6 การถ่ายโอนการเรียนรู้ในชั้นเรียนไปสู่งาน.....	73
2.7 กิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้.....	75
3.1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามแผนงาน และตำแหน่งงาน.....	97
4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	105
4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของความคิดเห็น เกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดลำดับ โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน.....	109
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบโดยจำแนกตามเพศ.....	110
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบโดยจำแนกตามอายุ.....	112
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบโดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	114
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบโดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	116

4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามแผนงาน.....	118
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	119
4.9 ค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การ ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	121
4.10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอายุต่างกันเป็นรายคู่.....	123
4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่.....	124
4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ มีตำแหน่งงานต่างกันเป็นรายคู่.....	125
4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ มีระยะเวลาการทำงานต่างกันเป็นรายคู่.....	128

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
2.1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge.....	19
2.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
2.3 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
2.4 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	30
2.5 ระบบย่อยด้านองค์การ	43
2.6 ระบบย่อยด้านสมาชิกองค์การ.....	54
2.7 เป้าหมายของการมอบอำนาจหน้าที่.....	62
2.8 ระบบย่อยด้านความรู้	65
2.9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	77
2.10 ฝืเชื้อแห่งการเรียนรู้.....	92
4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	106
4.2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	106
4.3 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	107
4.4 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	107
4.5 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแผนงาน.....	108
4.6 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	108
4.7 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามเพศ.....	111
4.8 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุ.....	113
4.9 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	115
4.10 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	116
4.11 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามแผนงาน.....	118
4.12 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	120

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน องค์การธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาเนื่องด้วยผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเจริญด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนำมาซึ่งผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การศึกษา สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์การต่าง ๆ เป็นอย่างมาก องค์การธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้ได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาส (Opportunity) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Threat) ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม จะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภายในองค์การจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหาและดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง (Strength) ตลอดจนพยายามพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การของตนอยู่เสมอ ทำให้องค์การต่าง ๆ ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการงานภายในองค์การของตนมากขึ้น สิ่งที่ย้องค์การต่าง ๆ ล้วนตระหนักมากที่สุดก็คือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่วิถีทางใหม่ในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ดังที่มณีวรรณ จัตราอุทัย (2539) เสนอว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงคือ หากองค์การไม่สร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพการณ์แล้ว จะมีโอกาสที่ย้องค์การอยู่ในสภาพที่ไม่มีทางเลือกแต่จะถูกบังคับให้เปลี่ยน ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นการพัฒนาองค์การเป็นหนึ่งในทางเลือกที่สามารถใช้จัดการหรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้การพัฒนาเป็นกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่มีการวางแผนและเตรียมการอย่างเป็นระบบและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ปัญหาและการวางแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การ และระหว่างองค์การ

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, อ้างถึงในจิตรกร ตั้งเกษมสุข, 2543 : 228) นักวิชาการบริหาร การจัดการผู้มีชื่อเสียงของโลกได้วิเคราะห์ว่า สังคมปัจจุบันได้เคลื่อนย้ายจากสังคมระบบทุนนิยมไปสู่สังคมหลังทุนนิยม (Post-capitalist Society) ซึ่งจะพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) กล่าวโดยสรุปว่า สังคมในยุคทุนนิยม เป็นสังคมที่มีคำเรียกได้ 3 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำ ขึ้นอยู่กับมิติการมองของผู้มอง คือ 1. ยุคของข้อมูลข่าวสารสังคม (Information/Informed Society) 2. ยุคของสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) 3. ยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) โดยปัจจัยการผลิตที่สำคัญด้านเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานมาเป็นความรู้ เพราะความรู้จะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดต่อการพัฒนา ดังนั้นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) และผู้บริหารที่มีความรู้จะเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญแล้วยังมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนสังคมโดยตรง ดังนั้นการที่บุคลากรที่มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นการยกระดับบุคลากรขององค์การให้กลายเป็นทรัพยากรที่ก้าวหน้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

อัลวิน ทอฟฟเลอร์ (Alvin Toffler, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บันนิตมัย, 2540 : 7) เป็นนักคิดที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งของโลก เป็นผู้พยากรณ์เหตุการณ์ของโลกอนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือถึงความมั่งคั่งรูปแบบใหม่ของประเทศต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ คือความรู้ (Knowledge) โดยความรู้เป็นทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันได้ สามารถสร้างเสริมใหม่และใช้ได้ไม่มีวันหมด และทอฟฟเลอร์ได้ยืนยันความคิดเดิมเมื่อครั้งมาปาฐกถาที่กรุงเทพมหานคร เมื่อต้นปี พ.ศ. 2538 ว่าความคิดจะเป็นภูมิปัญญาสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงส่งยิ่งใหญ่นับปัจจัยอื่นใด

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อำพันธ์ (2540: 4,11-12) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไปต้องมีความสามารถมีความเชี่ยวชาญ (Competence) และมีอาชีพ (Professional) อย่างแท้จริงโดยมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ (2543: 89) มีแนวความคิดและแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการระดมเอาทรัพยากรทั้งมวลที่มีอยู่ในสังคมมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของมนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตายยังผลให้สังคมนั้นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

เห็นได้ว่ารูปแบบองค์การที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมปัจจุบันและอนาคตนั้นคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่ง Peter M Senge (1990) นักวิชาการด้านการเรียนรู้ในองค์การของ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T) เชื่อว่าการทำงานในโลกยุคปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์การใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะเป็นองค์การที่ได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น องค์การจะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำศักยภาพภายในตนมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ Marquardt (1996) ได้เสนอว่า ถึงเวลาแล้วที่องค์การจะต้องมีการปรับ

เอกลัทธิเป็นเอกลัทธิที่ส่งเสริมให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หยุดนิ่ง แต่ใช้ประโยชน์จากการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนรูปแบบใหม่เพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม การเมือง และผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจทำให้มีการปรับเปลี่ยนทั้งคนทำงาน ลูกค้า และชุมชน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสภาพองค์การให้มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การทั้งด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารจัดการ รวมทั้งให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่าองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คือ การปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากยุคนี้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์การ คือหากองค์การใดสามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การได้สูงสุด องค์การนั้นก็จะสามารถอยู่รอดอย่างได้เปรียบในภาวะปัจจุบัน ซึ่งปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ระบุความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ คือ 1) บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็ว 2) บุคลากรมีการอุทิศตน สามารถเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนทางเดียวที่จะรักษามูลค่าไว้ได้ดีที่สุด นั่นคือการให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) มีนวัตกรรมใหม่ทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์การแห่งผู้ทำงานที่ทรงความรู้ และจากการสำรวจซึ่งนำเสนอโดยสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกาในปี 2538 (The American Society of Training and Development : ASTP) พบว่า 94 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่า การสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และจากการสำรวจบริษัทในประเทศเยอรมันเกือบ 200 แห่งในปี 2539 พบว่า 90 เปอร์เซ็นต์พิจารณาให้องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน (Gaphart และคณะ อ้างถึงใน วรรณถ แสงจันทร์, 2540)

ทฤษฎีการบริหารเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภท และสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เปรียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นหัวใจสำคัญในยุคปัจจุบัน คนที่ปรับตัวได้ทันจึงจะสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงกว่าคนที่ไม่ได้ปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลง เพราะคนจำพวกหลังจะถูกปฏิเสธ ไม่ได้รับการยอมรับและถูกทอดทิ้งจากโลกภายนอกได้ ในขณะที่

เดียวกันเมื่อพิจารณาถึงความเป็นสังคมระดับประเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นการพัฒนาคุณภาพประชากรและเป็นพื้นฐานรองรับการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน ซึ่งทุกสถาบันในสังคมควรร่วมมือกันอย่างมีเอกภาพร่วมกันด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์, 2543: 99-101)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เน้นการพัฒนาโดยเริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจนันทนาการให้สำเร็จลุล่วง โดยให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ (Leadership) ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันในทีมงาน (วีรบุรุษ มาฆะสีรานนท์, 2542: 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยเริ่มเปลี่ยนแปลงที่คน ปรับความรู้ ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติอันจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามแนวทางที่องค์การต้องการในที่สุดและให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นทางเลือกหนึ่งให้กับองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุด ซึ่งแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ ย่อมจะส่งผลดีต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไดรฟ์ (Drive) ดิสก์แมกเนติก (Disc Magnetic) และหัวเขียน-อ่านรายใหญ่ที่สุดในโลก และความเป็นผู้นำในการพัฒนาโซลูชันแซน (Storage Area Network) และอุปกรณ์เครื่องแม่ข่ายที่ทำให้ผู้ให้บริการของสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Internet Service Provider) มีโซลูชันสำหรับบันทึกและปกป้องข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทำให้ซีเกทเป็นหัวใจสำคัญของโลกที่มีข้อมูลเป็นศูนย์กลาง ดังเช่นในปัจจุบันผลิตภัณฑ์สำหรับบันทึกข้อมูลของซีเกทมีความสำคัญต่อระบบอินเทอร์เน็ตและการเติบโตของเว็บ (Web) ได้ทำให้ปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์สำหรับบันทึกข้อมูลเพิ่มสูงขึ้นเป็นสองเท่าทุก 9 เดือน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการผลิตฮาร์ดดิสก์เกิดภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการจัดการการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันในด้านราคาและต้นทุน ส่งผลให้บริษัทฯ จำเป็นต้องริเริ่ม คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีของเสียต่ำที่สุด เพื่อลดต้นทุนการผลิต เช่น การนำเอาแนวคิดซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) ซัพพลายเชน (Supply Chain) ลีน แมนูแฟคเจอริ่ง (Lean Manufacturing) เข้ามาใช้ ต่อมาช่วงต้นปี พ.ศ. 2544 ประเทศสหรัฐอเมริกา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีได้ประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยอีก จึงทำให้อุตสาหกรรม การผลิตฮาร์ดดิสก์ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ชะงักตามไปด้วย

ด้วยอิทธิพลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงนี้ บริษัทฯ จึงคำนึงถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร การจัดการขององค์การเพื่อความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ โดยริเริ่มที่จะนำแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” มาปรับเปลี่ยน องค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอันใกล้ การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการสำรวจศักยภาพหรือการประเมินสถานภาพขององค์การในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาที่ได้จะนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะ และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคล ทีมงานและองค์การ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อประเมินศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยผ่านการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยแบ่งตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนงาน และระยะเวลาการทำงาน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ศึกษาเฉพาะประชากรที่เป็นพนักงานรายเดือนทั้งหมดในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,539 คน ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544

1.3.2 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Michael J. Marquardt

1.3.3 ตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- เพศ ได้แก่ (1) เพศชาย (2) เพศหญิง
- อายุ แบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่ (1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี (2) มากกว่า 25-30 ปี (3) มากกว่า 31-35 ปี (4) มากกว่า 35-40 ปี (5) มากกว่า 40 ปีขึ้นไป
- ระดับการศึกษา ได้แก่ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี (3) สูงกว่าปริญญา

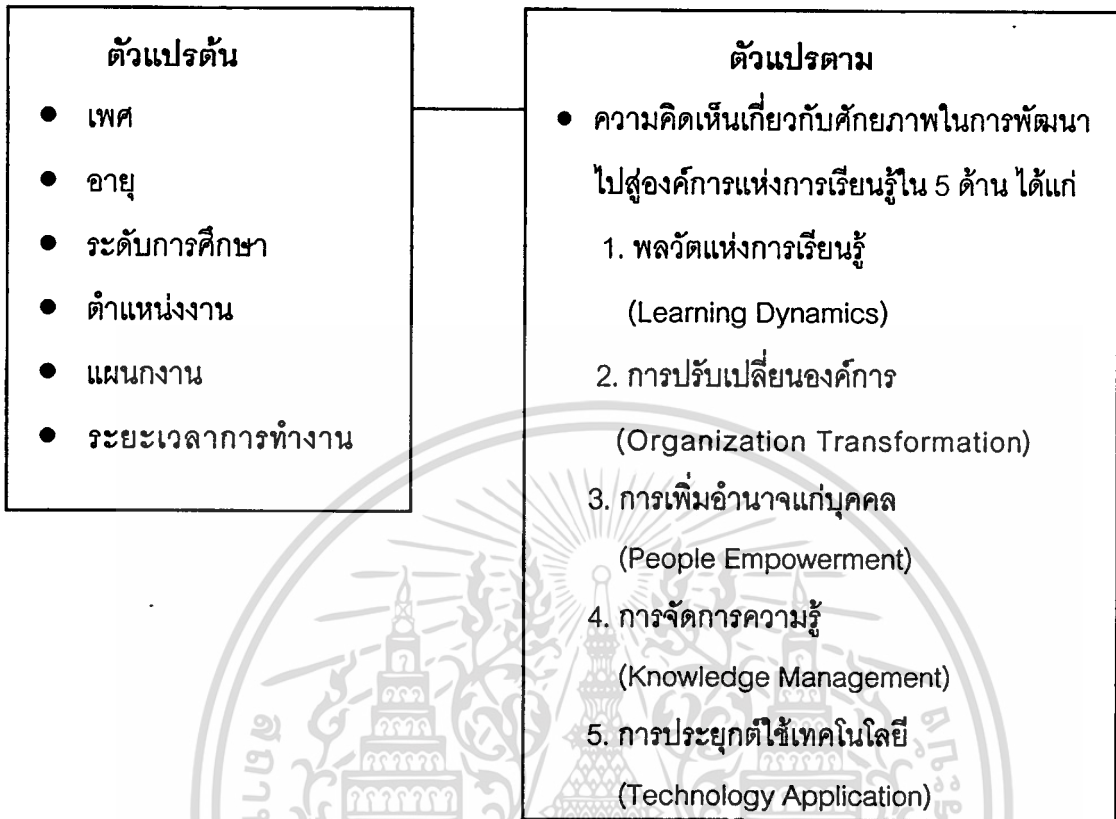
ตรี
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ตำแหน่งงาน แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ (1) พนักงานรายเดือนระดับปฏิบัติการที่จบการศึกษาดำรงปริญญาตรี หรือระดับ N1-N5 (2) พนักงานรายเดือนระดับปฏิบัติการที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือระดับ E1-E6 (3) พนักงานระดับผู้บริหาร หรือระดับ E7 ขึ้นไป
 - แผนงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่
 - (1) แผนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Operation Departments) ได้แก่ แผนกบริหารสายผลิตภัณฑ์ 1, 2 และ 3 (PLM1, PLM2, PLM3) และแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development, NPD)
 - (2) แผนกสนับสนุนการผลิต (Support Departments) ได้แก่ แผนกอื่น ๆ ที่เหลือ
 - ระยะเวลาการทำงาน คือจำนวนปีที่ทำงานอยู่ในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งเป็น 4 ระดับได้แก่: (1) 0-3 ปี (2) มากกว่า 3-6 ปี (3) มากกว่า 6-9 ปี (4) มากกว่า 9 ปีขึ้นไป
- ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- (2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- (3) การเพิ่มอำนาจแก่นบุคคล (People Empowerment)
- (4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- (5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 ขั้นตอนการศึกษา

1.4.1 การวิจัยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional stratified random sampling)

1.4.2 ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานรายเดือนทั้งหมดในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,539 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธี Yamane จำนวน 346 คน

1.4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม (Questionnaire) และตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีพิจารณาความเหมาะสม (Rationale Approach) จากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบโครงสร้างแบบสอบถามในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ศักยภาพขององค์กร

ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดย

ใช้กรอบแนวคิดของ Michael J. Marquardt

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยโดยโปรแกรม MINITAB (MINITAB Release 13.3 for Windows) และโปรแกรมSPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในรูปของร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนกงาน และระยะเวลาการทำงาน

1.5 สมมติฐานการศึกษา

1.5.1 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5.2 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5.3 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5.4 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5.5 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามแผนกงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5.6 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะ และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคล ทีมงานและองค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.6.2 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6.3 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร หรือองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสนใจในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพัฒนาองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.4 เพื่อส่งเสริมการศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ ครอบคลุมถึงระบบต่าง ๆ ของร่างกายรวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวทางสังคม

การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) เป็นการอธิบายว่า การเรียนรู้ในองค์การเกิดขึ้นได้อย่างไร (how) ซึ่งตรงกันข้ามกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่อธิบายว่า การเรียนรู้คืออะไร (what) บ้างที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการเรียนรู้เชิงองค์การจะกล่าวถึงระบบ หลักการ และคุณลักษณะขององค์การที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

ศักยภาพในการพัฒนา (Potential of Development) หมายถึง คุณสมบัติขององค์การที่มีอยู่ซึ่งสามารถประเมิน และพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการที่พึงประสงค์ได้

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบันไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การ ทีมงาน และระดับบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การและนอกองค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง วิธีการจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ และนำมาใช้ในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การที่องค์การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวได้

การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) หมายถึง ความพยายามที่จะทบทวนและสะท้อนผลจากการกระทำของบุคคลหรือองค์การ พัฒนาโดย เรจินัลด์ เรเวนส์ ซึ่งเป็นส่วนประสมระหว่าง P (โปรแกรม หรือข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว) กับ Q (คำถามเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่แล้วที่ต้องการเรียนรู้ และต้องการนำไปประยุกต์ใช้)

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

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การ รูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วรวมถึงความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ วิเคราะห์ ประมวลผล และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง

2.1 ความหมายของการเรียนรู้

2.2 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.4.1 วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge

2.4.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการเรียนรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ให้คำจำกัดความ การเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมของพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่แวดล้อม ซึ่งอิงทฤษฎีสิ่งเร้ากับการตอบสนอง (S-R Theory) ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพุทธิปัญญาเน้นที่การแสวงหาความรู้และโครงสร้างความรู้ (Cognitive Structure หรือ Schemata ในที่นี้จะเรียกว่า แก่น) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางปัญญา เน้นกระบวนการบริหารและจัดการกับสารสนเทศ ความรู้ที่ได้รับมาจากการฝึกอบรม ท่อง การจำ การลงรหัส และการเก็บสะสมสารสนเทศไว้ในสมอง (หรือคลังความจำ) การเชื่อมโยงสารสนเทศใหม่ให้เข้ากับความจำ และการเรียกใช้สารสนเทศจากคลังความจำเมื่อต้องการจะใช้

ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ และกล้า ทองขาว (2537 : 286) ให้ความหมายของ "การเรียนรู้" ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะต้องไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และในการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ในองค์การหรือ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษย์โดยทั่วไปย่อมจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คำว่าองค์ประกอบในการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่สามารถทำให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้

บาร์อน (Baron อ้างถึงใน ถวิล ธาราโกชน และศรัณย์ ดำริสุข, 2540 : 87-88) ให้ความหมายของ “การเรียนรู้” ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คงทนถาวร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลมาจากประสบการณ์ และไม่ว่าคำจำกัดความจะเป็นไปในลักษณะไหน การเรียนรู้ทั้งหลายก็จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำ หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (potential) เมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถแสดงออกให้เห็น ไม่สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ในเมื่อการกระทำในขั้นต้นของสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงข้อสมมติ (assumed)

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลมาจากการฝึกหรือประสบการณ์ ข้อจำกัดดังกล่าวนี้ จะเป็นการเสริมหรือแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของพฤติกรรมอันเนื่องมาจากฤทธิ์ยา (drugs) ความเหนื่อย (fatigue) ถูกบังคับ (coercion) ฯลฯ เป็นสิ่งที่ยกเว้นจากนิยามของ “การเรียนรู้” ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากวุฒิภาวะ (maturation) ภาพที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด (sense) และการเปลี่ยนแปลงทางสรีรศาสตร์ต่าง ๆ ไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตามนิยามของ “การเรียนรู้”

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่ถาวร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสามารถแก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เป็นผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราได้ ก็เพราะคนเรามีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของคนตั้งแต่เริ่มเกิดจนกระทั่งถึงตาย การเรียนรู้บางอย่างไม่ยุ่งยากเพราะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่บางอย่างเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยหลักการและกฎเกณฑ์ และไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ประเภทไหนหรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด การเรียนรู้ทุกแบบก็เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาให้บุคคล ทั้งปัญหาในด้านการงานและบุคลิกภาพของเราเอง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การเรียนรู้เพื่ออยู่รอด (Survival Learning) อย่างเดียวไม่พอ อีกต่อไป จะต้องผสมผสานการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง (จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540 : 8)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับคนในองค์การในการเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ หรือวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) จากแนวคิดนี้จึงได้นำมาผสมผสานเป็น Learning Organization Concept โดยมี ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวนำ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ "คน" และ "วิธีการคิดของคน" (Mental Framework) โดยจะเน้นที่วิธีการดูปัญหาและแก้ไขปัญหให้เป็นระบบครบวงจร

จอห์น บราว (John Brouwne CEO ของ British Petroleum, อ้างถึงใน Jennifer M. Geoze และ Gareth R. Jones, 1999 : 174) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การเล็งเห็นโอกาสที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่องค์การอื่น ๆ มองไม่เห็นโอกาสนั้น ๆ

ดังนั้นการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้จึงต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa และ Wierdsma, 1992 : 19-20) ซึ่งในอนาคตขององค์การจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์การ (Wick และ Leon, 1993 : 3-4)

2.2 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานที่เขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงทางด้านวิศวกรรม และ ทรัพยากรมนุษย์) เรื่อง Organizational Learning : A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ

เอกรัตน์และคณะได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้น ในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ใน อังกฤษในปี ค.ศ. 1988

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge (ชื่อสกุลออกเสียงว่า SEN-gee) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี แห่ง MIT สหรัฐอเมริกา Peter M. Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline-The Art & Practice of The Learning Organization ขึ้นในปี 1990 และยังได้เขียนเล่มที่สองออกมาอีก ภายใต้ชื่อ The Fifth Discipline-Strategies and Tools For Building a Learning Organization ในปี ค.ศ. 1994 โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติอย่างแพร่หลายในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม (Lactation : <http://www.amazon.com.1999>) อาทิเช่น The Learning Company : A Strategy For Sustainable Development. (Pedler, Burgogne and Boydell, 1999) The Global Learning Organization (KieK and KirK, 1997) The Faster Learning Organization : Gain and Sustain the Competitive Edge (Guns and Anandsen, 1998) Ten Steps to a Learning Organization (Saunders and Kline, 1998) Beyond the Learning Organization (Gilley and Maycnnich. 1999) Organizational Learning and the Learning Organization Development in Theory and Practice (Mark Easterby-Smith, Luis Araujo and John Burgoyne, 1999) เป็นต้น นอกจากนี้แหล่งข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) พบว่าแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ

การนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การในประเทศไทย

ในปัจจุบันการนำแนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” มาใช้ปฏิบัติกำลังได้รับความสนใจจากองค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นองค์การแรกที่น่านำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ ต่อมา มีการนำแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การในประเทศ อย่างแพร่หลายและขยายออกไปเป็นวงกว้างทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ให้ผู้อื่นในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมชลประทาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การประปานครหลวง กรมป่าไม้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กรมปศุสัตว์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลกรุงเทพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กองสาธารณสุขภูมิภาค (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) โรงเรียนคลองทองราษฎร์รังสรรค์ บริษัท กรุงไทยการไฟฟ้า บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เอกราชชาติ รวมทั้งธนาคารออมสิน

2.3 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

สมยศ นาวิการ (2539 : 916, 919) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการระบุและการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถของพวกเขา เพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง องค์การจะกระตุ้นการพัฒนาคิด การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคของบุคคลทุกคนภายในองค์การ การริเริ่ม การคาดคะเน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าจะเป็นจุดเด่น องค์การแห่งเรียนรู้จะประสานความต่อเนื่อง และส่งเสริมความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม ซึ่งการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ และวิธีการบริหาร

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 11) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น แรงจูงใจและสนใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2540 : 52) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่สร้าง และ ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในแต่ละบุคคล และ ทีมงาน เพื่อนำมาพัฒนาระบบ และวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540 : 14) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลองอย่างต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วนิดา ชูวงศ์ (2541 : 1) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือ กลุ่ม ในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

ธเนศ ขำเกิด (2541 : 17) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ไมตรี อินทุสุต (2541 : 101) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้เป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2542 : 42) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 3) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 126) ให้ความหมาย "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่บุคคลภายในองค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนมีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ได้รับเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยการทำงานร่วมกันและคิดอย่างอิสระ บุคคลทุกคนในองค์การแห่งการเรียนรู้มีวิธีเรียนรู้ด้วยกัน

David A. Garvin (อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2536 : 4) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การมีและภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ

Jennifer M. George และ Gareth R. Jones, (1999 : 173) ให้ความหมายของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า หมายถึง องค์การที่มีการประมวลผลความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์การไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

Michael J. Marquardt and Angus Reynolds (1994 : 22) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

Mike Pedler และคณะ (อ้างถึงใน อิสระ อุบลวรรณ, 2540 : 3) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ และมีการปรับเปลี่ยนตนเองอยู่ตลอดเวลา และเป็นยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997 : 1-4) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) และได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งได้แก่ บุคคล ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คนได้เกิดการเรียนรู้

Peter M. Senge (อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2536 : 2) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นທີ່ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Lim Boon Heng (อ้างถึงใน มนัสวี ธาดาสีห์, 2540 : 33) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งมั่นที่จะคิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ มุ่งที่ใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์ เรียกว่า Total Factor Productivity (TFP) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการที่จะให้ได้ประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมุ่งมั่นในเรื่องนวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพ (Quality) คุณภาพอย่างเดียวไม่พอ เพราะคุณภาพ หมายถึง การทำสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น ไม่ได้ทำทฤษฎีความดีอันของทรัพยากรบุคคลอันมีค่า การคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมด้วย จะทำให้องค์การสามารถก้าวกระโดดไปสู่ Paradigm ใหม่ ซึ่งจะต้องมาจากการพัฒนาความคิดของคนในองค์การ

ผู้วิจัยขอสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การทุกระดับได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และนำความรู้ที่ได้มาทดลอง สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการผลิตสินค้าและการส่งมอบบริการ อันจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.4 แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้เป็น 2 แนวคิด คือ

2.4.1 วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990)

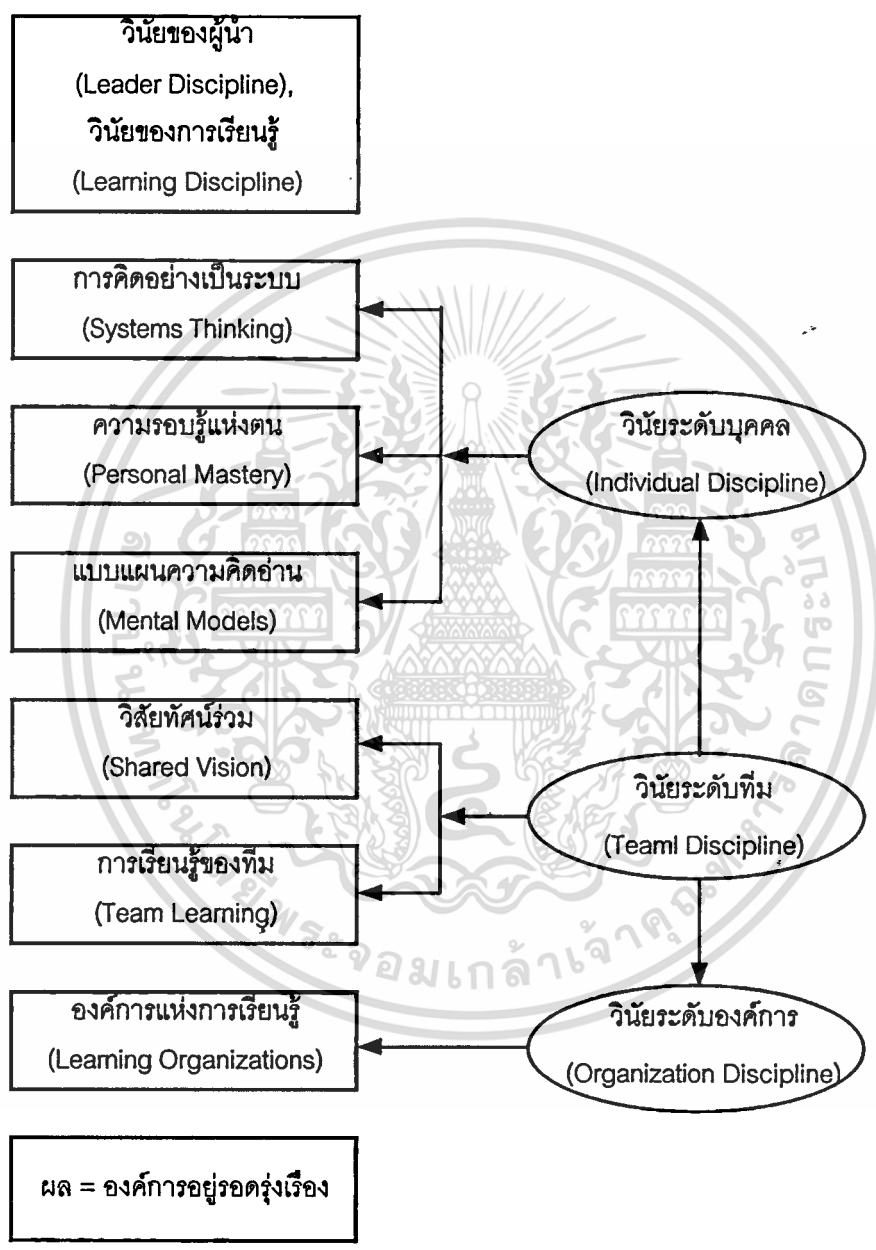
แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ให้มีความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning) ของทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต นอกจากนี้ Peter M. Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การ ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสำคัญประการที่ 5 นี้ เป็นส่วนที่ Peter M. Senge เน้นว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ที่พนักงานทั่วทั้งองค์การ หรือทีมงานทุกทีม รวมถึงองค์การทุก ๆ แห่ง จะต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จทั้งมวล

นอกจากนี้แล้ว การสร้างให้เกิดหลักสำคัญข้ออื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด ให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น
ให้ได้นั้น ก็ยังจะต้องดำเนินไปภายใต้แนวคิดของหลักสำคัญที่ 5 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ
(Systems Thinking) นี้อีกด้วย



ภาพที่ 2.1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge
ที่มา: Peter Senge, 1990 (อ้างอิงในวิวัฒนาการ ปันนิตมัย, 2544 : 49)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการที่ 1 : ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

โลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิตจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Human mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ยึดการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์การมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การ มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน สนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงการเป็นผู้มีความรอบรู้ได้

ในการเป็นผู้มีความรอบรู้ มีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้วก็จะทราบว่าจะวางแผนไปทีไรจุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension)

ถือเป็นแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายาม มุมานะและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟดำ (Structural Conflicts)

การมีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แม้จะได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ไว้แล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะมีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงไฟดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

เอกราชเป็นเสรีภาพแห่งจิตวิญญาณที่แท้จริง ไม่ใช่แค่การมีอิสระในการคิด ไม่ใช่ว่าการคิดทุกอย่างที่คิดแล้วทำตามใจตัวเอง แต่คือการคิดที่คิดแล้วทำตามใจตัวเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น

ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

ยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลง คนที่จะอยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้ ก็จะต้องมีทั้งความขยัน มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นนับเท่าทวีคูณ

ได้เคยมีการทำวิจัยในสหรัฐอเมริกา กับนักธุรกิจและคนทำงานกว่า 1,000 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานคนละกว่า 10 ปีขึ้นไป ได้พบว่าเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ที่มีแรงไฟดี (Creative Tension) มาตลอดระยะเวลาของการทำงาน เริ่มตั้งแต่เข้าสู่โลกอาชีพ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี ล้วนเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการทั้งสิ้น

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานทุกอย่างได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้เราจะไม่มีความรู้ถึงสถานการณ์ของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious)

อีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกเปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้น จะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง บุคคลที่มีลักษณะของการเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะของนักเรียนรู้ตลอดชีวิตจะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ประการที่ 2 : แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่านนี้จะพื้นฐานของ วุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลในองค์การมีความตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การ รับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม (Holistic) สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจำใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลกและทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการคิดใหม่ (Rethink) ซึ่งหมายถึง การกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Change in the Fundamental Thinking) (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543 : 40-41) พร้อมทั้งจะทดสอบสภาพที่ทำหายเหล่านั้น หรือหมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การเป็นภาวะทางจิต ทัศนคติในการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ที่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจำใจชัด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีสภาพทางจิต (Mental Ability) ที่มั่นคงไม่ผันแปร หรือห่อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ (Senge, 1990) องค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ต่าง ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้าง

แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์การ แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) นั้น หมายถึง ที่ที่เราจะไปอยู่หรือสิ่งที่เราประสงค์จะไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์องค์การ จึงเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปแบบขึ้นให้จงได้ในอนาคต

การมีวิสัยทัศน์องค์การนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิเช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใด ๆ จะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กันให้ชัดเจนเสียก่อน และการจะกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานโดยละเอียด ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอ ๆ ด้วยว่า ถ้าดำเนินกิจกรรมนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์การของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์การนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือการสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ และจะดียิ่งขึ้นไปอีกหากสามารถประชาสัมพันธ์ให้องค์การภายนอกได้รับทราบด้วย

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ
3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิด

พฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

4. การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ 4 : การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิญญานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ในการพัฒนาองค์การยุคใหม่ โดยการเน้น “กลไกภาวะผู้นำ (leadership Engine)” กำลังจะเป็นแนวโน้มที่สำคัญ และใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายภายใน ปี ค.ศ. 2000 ทั้งนี้จะมีการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงส่ง รวมถึงมีคุณสมบัติของการเป็น “ครูผู้สอน (Teacher)” ที่ดี ซึ่งจะเป็นหัวใจของการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) นั่นเอง

การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างหนึ่งที่สังคมของการทำงานร่วมกันในองค์การได้กำหนดขึ้น โดยมีพัฒนาการของแนวคิด ความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้ยึดถือปฏิบัติกันต่อ ๆ มา

วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) มีอิทธิพลต่อการบริหารงานอย่างมหาศาล เพราะวัฒนธรรมองค์การนี้มีทั้งที่ดีและไม่ดีบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก ตัววัฒนธรรมองค์การก็จะเข้ามามีบทบาททันที และถ้าหากไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การนั้นด้วยแล้วกระแสของการต่อต้าน คัดค้าน ก็จะมีรุนแรง

ในบางครั้ง ก็อาจจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเสียก่อน ก่อนที่จะดำเนินงานโครงการใหญ่ ๆ หรือสำคัญ ๆ

รูปธรรมของการเรียนรู้ของทีม

ในการเรียนรู้ของทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ ๆ รวม 4 วิธี คือ

1. ใช้การสนทนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติ ดังนี้ เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มเสวนา ร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับเสวนา จะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น

การประเมินงานโครงการ (Estimating)

การวางแผนงานโครงการ (Planning)

การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling)

การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation)

การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control)

การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning)

การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

ในการเรียนรู้ของทีมนี้ จะสังเกตได้ว่า มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นเสมือนการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากทำกันในขณะที่ไม่เป็นทางการ (Informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูงแต่ก็ยังต้องเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

การเรียนรู้โดยทั้ง 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

แนวคิดในการบริหารก็มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารคน การบริหารองค์การ การบริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยปรมาจารย์และที่ปรึกษาองค์กรต่าง ๆ ได้นำเสนอออกมาเป็นทฤษฎีและวิธีปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น การบริหารแบบเอ็มบีโอ (Management By Objectives) การทำรีเ็นจิเนียริง (Business Process Reengineering) หรือ การบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management, TQM) แต่ละเรื่องจัดได้ว่าเป็น "ระบบ" ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ หากแต่เราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ

การคิดอย่างเป็นระบบนี้ก็เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วยย่อย การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญ และวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น

การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of mind) ในหลายด้าน คือ

1. เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
2. เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความเจริญของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

รูปธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ "ระบบ"

เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิเช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ

พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning)

พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organization Learning) เช่น Leadership, Cultural, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ

เมื่อมีการคิดอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของ Systems Thinking ที่งานจึงต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบในทุก ๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

จะเห็นได้ว่ามุมมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge พบว่า ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การเรียนรู้ (จะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม (Holistic) แม้คนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว แต่ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงต่อไป จึงควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt

Michael J. Marquardt (1996) กล่าวถึงแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบ (The Systems-Linked Organization Model) ที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยของการเรียนรู้ และ องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ

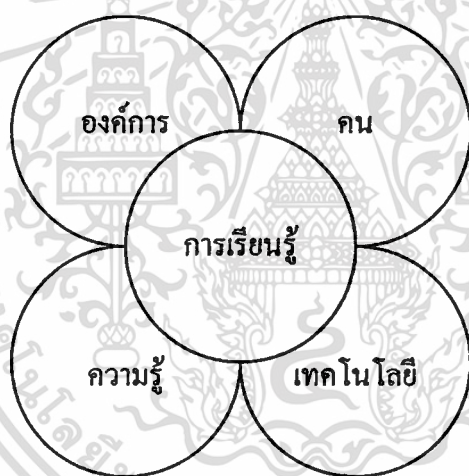
Michael J. Marquardt มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่าจากประสบการณ์มากกว่า 8 ปีที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลกจาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์หาคความกว่าร้อยละยบความและหนังสือที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่าน
สายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5
องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน
ซึ่งสามารถได้ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996: 21

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ
พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ
เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว
จะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่
ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ แล้วจะส่งผลให้สามารถจัด
การกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ๆ ก้าวไปสู่ “องค์การ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งการเรียนรู้” โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996: 30

ซึ่งในการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 3 ประการที่ต้องทำความเข้าใจ คือ

1. ระดับการเรียนรู้
2. รูปแบบการเรียนรู้
3. ทักษะในการเรียนรู้

ระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

Marquardt (1996) สรุปไว้ว่าการเรียนรู้ในองค์การปรากฏอยู่ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะของทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้สูงสุด

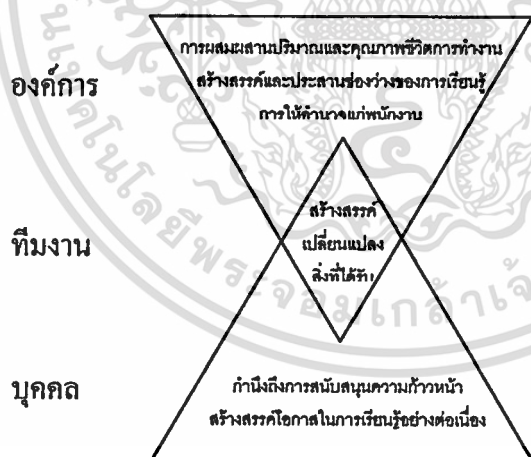
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่
ต้องแท้ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของคนคนหนึ่ง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียน
การสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต

การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของความรู้
ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีมและ
โดยกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการนำเสนอด้านสติปัญญาที่เพิ่ม
ขึ้น และทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลผลิตตลอดจนคำมั่นสัญญา (Commitment) ในองค์การอย่าง
กว้างขวาง และมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่แตกต่างกันไปจากพื้นฐานการเรียนรู้
ระดับบุคคล และการเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม มีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก การเรียนรู้ในองค์
การปรากฏขึ้นโดยการแบ่งปันความเข้าใจอย่างต่อแท้ ความรู้และแบบแผนทางความคิดของ
สมาชิกในองค์การ ประการต่อมา การเรียนรู้ในองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ใน
อดีต ภูมิหลังขององค์การขึ้นอยู่กับวิถีที่เกี่ยวกับระบบขององค์การ (เช่น นโยบาย กลยุทธ์ หรือรูป
แบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ไว้ในองค์การ

ระดับการเรียนรู้ ทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996: 36

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การ

เรียนจากประสบการณ์และปฏิบัติซ้ำซ้อนกัน มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้คือ องค์การมี

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวันเวส ที่มีการเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดได้เห็นว่าเอกสารนี้เป็นการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และการกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนโดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์การ (Marquardt, 1996) Senge (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) เรียก Adaptive Learning ว่าเป็นการเรียนรู้ต่อการ (coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาตอบกลับ (reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (responsive)

2. การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหว้งในอนาคต เป็นวิธีการของ วิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนจากการสะท้อนโดยวิพากษ์วิจารณ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน Argyris และ Schon (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้ในองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (generative) และสร้างสรรค์ (creative) โดยเพิ่มอำนาจ (empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (proactive) สะท้อน (reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

Marquardt (1996) ได้เสนอความแตกต่างของ Single-loop, Double-loop, and deutero learning โดยระดับของการสะท้อนกลับบนการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์การการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) Marquardt ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก นับเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (the earliest architects of concept of learning organization) โดย Reginald Revans (1980) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ ดังนั้นจึงเขียนสมการได้ว่า การเรียนรู้ = การสอนอย่างเป็นขั้นตอน (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน) + การถาม (คำถามที่เจาะลึกในสิ่งที่ยังไม่รู้) (Learning = Programmed instruction (i.e., knowledge in current use) + Questioning (fresh insights into what is not yet known) or (L = P + Q) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การสำหรับทบทวนและเรียนรู้ ประโยชน์ของ

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็น การปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาของ องค์การจากมุมมองใหม่

เพื่อเป็นแนวทางในการนำเทคนิค การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ หรือ Action Learning ไปใช้ ผู้ศึกษาจึงได้เรียบเรียงและสรุปจากบทความของ บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540) รวมทั้งเสนอ ความคิดเห็นเทียบเคียงกับแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge ไว้ด้วย

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมในการ ดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริหารการจัดการในทุกด้านของการดำเนิน ธุรกิจจึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจการแก้ไขปัญหา การหาแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทฤษฎากรรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นเป้าหมายหลักที่ ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้น จึงเกิดแนวคิดหรือทางเลือกหนึ่งที่จะนำไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณา ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ คือ Action Learning

ที่มา ความหมาย และแนวคิดของ Action Learning

Margenison กล่าวไว้ในหนังสือ Managing Learning ว่า Action learning ได้รับการ พัฒนามาจากนักวิชาการชื่อ Revans ในการที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น โดยไม่ต้องการให้ระดับผู้ จัดการเสียเวลาเข้ารับการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ และวิธีการที่ Revans คิดว่าเหมาะสมที่สุดก็คือ การให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติในเวลาทำงานจากประสบการณ์จริงซึ่งกันและกัน และสรุปเป็น กรอบความคิดพื้นฐานดังนี้ คือ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ จากนั้นนำมาไปปฏิบัติ และทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

Margerison ได้เพิ่มเติมแนวคิด คือ การให้มีการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ โดยมีลักษณะ โดยสรุปคือ เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเน้นการปฏิบัติงานที่กำลังทำอยู่จริงในปัจจุบัน โดยลด บทบาทของผู้ถ่ายทอดเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเลือก แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงประเมินผลโดยผู้เรียนเองและเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้เรียนได้จริง การเรียนรู้นั้นจะต้องเกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปเพิ่มผลผลิตให้องค์การ ได้จริง สุดท้ายต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียนเป็น หลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และ Mike Pedler นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดไว้ว่า Action Learning นั้น ก็เหมือนกับ การเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) และสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ก็คือการได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือน ๆ กัน ในการที่จะช่วยกันหรือร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไป

สรุปว่า Action Learning นั้น เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหา และหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานในขณะนั้น และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้จริง

กิจกรรมของ Action Learning

Peter Cusin ได้เสนอไว้ว่า การนำ Action Learning ไปใช้ในทางปฏิบัตินั้น จะต้องมีการ 4 กิจกรรม ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (The experiential learning) เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning หรือ Andragogy) มีลำดับของการเกิดขึ้น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเกิดขึ้นของเหตุการณ์และประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 2 ความรู้ที่ได้รับจะทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากหลักการดังกล่าวยังมีขั้นตอนย่อย 5 ประการ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนวัฏจักรหรือไวยแมงมุม (Circle-of spiral) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้จะพิจารณามิติของเวลา เพื่อสร้างความชัดเจนได้ ดังนี้ 1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ปัจจุบัน) 2. การสังเกตและเก็บข้อมูล (มองย้อนไปในอดีต) 3. การทำความเข้าใจกับข้อมูล (ปัจจุบัน) 4. การวางแผน (มองไปในอนาคต) 5. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ (ปัจจุบัน)

กิจกรรมที่ 2 การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (The creative problem solving) หมายถึง การมีวิธีการในการค้นหาคำตอบที่แตกต่างและมีความสลับซับซ้อน วิธีการแก้ปัญหาที่คิดค้นไว้หลายทางนั้นจะมีทางเลือกใดที่เหมาะสมที่สุด ตรงจุดและถูกต้องที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น จากประสบการณ์ในการเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนเกิดการสะสมประสบการณ์เกิดเป็นองค์ความรู้ขึ้นอย่างเป็นลำดับและต่อเนื่องในการนำไปใช้แก้ไขปัญหา มีขั้นตอนโดยสรุปคือ เริ่มจากการพิจารณาประเด็นปัญหา นำมาวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับปัญหานั้น ๆ หาทางเลือกที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทางและเลือกที่เหมาะสมที่สุด นำมาปฏิบัติตามทางเลือกและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากทางเลือกนั้น

กิจกรรมที่ 3 การแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Acquisition of relevant knowledge) จะใช้ในการตัดสินใจของผู้เรียนรู้และความรู้ที่ได้มานี้ต้องเป็นความรู้ที่ตรงประเด็นปัญหาเป็นความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยอาจหาได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ห้องสมุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการใช้งานในหน่วยงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทความทางวิชาการ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทั้งนี้ความรู้จะสัมพันธ์กับปัญหาหรือไม่นั้น กลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้เป็นอย่างดี โดยรวมความรู้เข้าเป็นศูนย์กลางร่วมกันในลักษณะ กลุ่มจะเกิดผลดีกว่ารู้เพียงคนเดียว

กิจกรรมที่ 4 กลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (The co-learner support group) แนวคิดของ Action Learning มีนัยสำคัญคือ การตัดสินใจของแต่ละบุคคลเอง โดยการสนับสนุนของกลุ่มที่ช่วยเหลือให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคนิคในการสนับสนุนของกลุ่ม ได้แก่ การให้กำลังใจให้ความสนใจกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูล ประสบการณ์ของกลุ่ม ขจัดความไม่ชัดเจน แนะนำแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องให้ชี้แจงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

การนำไปใช้

สำหรับการนำไปใช้จริงนั้น ควรจะปรับปรุงแนวคิดและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างองค์การให้มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีม ออกแบบโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และองค์การเสริมสร้างโอกาสของพนักงานในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นตลอดเวลา

ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน

ในห้าองค์ประกอบแรก เป็น วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Peter Senge, 1990 และเพิ่มองค์ประกอบที่ 6 เข้าไปคือ การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (dialogue) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น (See Wholes instead of parts, see the forest and the trees) (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ความคิดเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผน

เอกลัทธิเป็นเอกลัทธิหนึ่งเดียวสำหรับการศึกษาศาสตร์ที่ไม่ใช่เพียงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การศึกษาไม่จำกัดเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร (Marquardt, 1996) Senge (อ้างใน Marquardt, 1996) ได้เสนอว่า ความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุ-ผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์ เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง Marquardt (1996) กล่าวว่าความคิดเชิงระบบโดยเฉพาะ พลวัตต่าง ๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การ พลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่า องค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) ในการติดต่อประสานภายใน การเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนหรือไม่มีแผน การเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างน่ามหัศจรรย์ โดยสรุปแล้วความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้ กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์การ สมาชิกของคนที่ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรคิให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรคิสภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) และ Marquardt (1996) เสนอว่าบุคคลที่รอบรู้อ้างถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ดังที่ทักษะของสมาชิกจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Senge มองว่า บุคคลที่รอบรู้นั้นเป็นเสาหลัก (Cornerstone) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การและสมรรถนะเพื่อการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่ได้ยิ่งใหญ่ไปกว่าความผูกพันและสมรรถนะของสมาชิกแต่ละบุคคล และองค์การจำนวนน้อยที่ส่งเสริมการใฝ่เรียนรู้ของสมาชิกทั้งหลาย ซึ่งจิตวิญญาณและพลังเสียงเล็กน้อยที่เรียกร้องการพัฒนาอย่างเคร่งครัดของพนักงานหรือความมีชีวิตของบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ขององค์การ สรุป Personal Mastery เป็นวิสัยทัศน์ของบุคคลหนึ่งที่ลึกและชัดเจนในสิ่งที่เขาสามารถเป็นหรือควรจะเป็นและยังคงชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่ามีความแตกต่างจากความจริงอย่างไร ความแตกต่างจะเป็นสาเหตุของเครื่องยึดเหนี่ยวที่ประติษฐ์ขึ้น เพื่อจูงใจพวกเราให้เปลี่ยนแปลง

3. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้

เอกลักรณเป็นเอกลักรณที่เรียนรู้และใช้การเชิงระบบเพื่อการพัฒนาตนเอง ไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) Senge ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมนั้น เป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจุดรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ และ Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม โดยหลักของวินัยนี้เป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติเรียกว่าการโต้ตอบ ที่ซึ่งสมาชิกของทีมตั้งข้อสมมติฐานและใช้ความคิดด้วยกัน วิธีที่รวบรวมสิ่งดี ๆ ร่วมกันและหลีกเลี่ยงความสนใจส่วนตัวของแต่ละคน

4. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ภาพทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ซึ่ง Senge (อ้างใน Marquardt, 1996) ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุล ที่ซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิภาพและสร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่ง ๆ (Marquardt, 1996) เป็นสมมติฐานที่ฝังลึก เป็นหลักเกณฑ์ทั่วไปหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อโลก และเราเลือกตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เราเผชิญ

5. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา

ร่วมของสมาชิกทั้งองค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อมูลผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ (Senge อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) การเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative learning) ตามที่ Senge (อ้างใน Marquardt, 1996) แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเมื่อคนกำลังพยายามเพื่อความสัมฤทธิ์ผลในบางเรื่องที่เกิดขึ้นกับพวกเขาเท่านั้น ทั้งนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความเข้าใจในกลุ่มของขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล เป็นการฝึกปฏิบัติของการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับทีมหรือองค์การ เป็นการค้นพบการแบ่งปันภาพของอนาคตที่จะคำชูความผูกพันจากใจจริงและการเข้าร่วมด้วยความยินยอม

6. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูง ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน Marquardt (1996) เสนอว่า การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประดิษฐ์ และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ในองค์การ เนื่องจากการส่งเสริมการรวบรวมความคิดและการสื่อสาร การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน 1) ผลักดันองค์การไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม 2) เครื่องมือที่ไข่มองโลกเป็นอนุภาคโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน และ 3) ผลักดันให้เรามุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร เป็นอิทธิพลของการรับรู้ภายในอย่างที่เราเข้าใจตามความเป็นจริง

ศักยภาพของการเรียนรู้ในองค์การ (Learning Capacity of Organizations)

John Redding (อ้างใน Marquardt, 1996) ผู้เขียนหนังสือ Strategic Readiness : The Making of a Learning Organization ได้ระบุมิติในการสร้างสมรรถนะของการเรียนรู้ขององค์การไว้ 3 ประการ คือ

Speed of Learning ความรวดเร็วขององค์การไปตามการหมุนเวียนตามวงจรการเรียนรู้ (เช่น การวางแผน การดำเนินการ และการสะท้อนภาพ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Depth of Learning ระดับที่องค์การสามารถเรียนรู้ภายใต้สมมติฐานในแต่ละรอบของวงจรการเรียนรู้ และสามารถปรับปรุงสมรรถนะไปสู่การเรียนรู้ในอนาคต Breadth of Learning เกี่ยวข้องกับองค์การโดยระดับกว้าง ในการสามารถถ่ายโอนความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้ง สืบเนื่องตามวงจรการเรียนรู้ไปสู่ประเด็นอื่นและส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

การเรียนรู้และการฝึกอบรม (Learning and Training)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนย้ายกรอบความคิด (Paradigm shift) จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ โดยที่การฝึกอบรมเป็นการถ่ายโอนภูมิปัญญาหรือทักษะจากผู้เชี่ยวชาญทางเดียว ในขณะที่การเรียนรู้มีการหมุนกลับ (reverse) ของกระบวนการที่สำคัญในหลายแนวทาง อีกทั้งการเรียนรู้ไม่เพียงแต่ซึมซับข้อมูลสารสนเทศไว้ แต่สร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาอีกด้วย

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตามที่ Marquardt (1996) ได้เสนอไว้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม (Training)	การเรียนรู้ (Learning)
- เกิดจากภายนอกและผู้อื่น สันนิษฐานมีความคงที่ - มุ่งที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน - เหมาะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน - เน้นที่การปรับปรุง - ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ - เน้นประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีโครงสร้างในระยะเวลาดสั้น ๆ	- เกิดจากภายใน ทำเพื่อตนเอง ข้อสันนิษฐานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง - มุ่งที่ค่านิยม ทศนคติ นวัตกรรม และผลที่ได้รับ - ช่วยให้องค์การและสมาชิกได้เรียนรู้วิธีการเรียนและแก้ปัญหาของตนเองได้ - เน้นที่การพัฒนาความก้าวหน้า - อยู่ในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และความต้องการความสำเร็จ - เน้นแนวคิดอนาคตในระยะยาวทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่มก่อน

ที่มา: Marquardt, 1996

การเปลี่ยนจุดเน้นจากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ (Shift from a training to a learning focus)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical change) ในระเบียบวิธีการและกลยุทธ์ของการฝึกอบรมนั้น Andersen (อ้างใน Marquardt, 1996) ได้พบปัจจัย 5 ประการของความต้องการการฝึกอบรมและการศึกษา ได้แก่ 1) เป็นการพัฒนาที่กว้างขึ้นและมีทักษะที่ลึกลงไป 2) สร้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่สามารถส่งมอบบริการให้ลูกค้าโดยไร้รอยตะเข็บ (seamless) 3) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจ 4) ทำให้เกิดความสมดุลและการพัฒนาทักษะเฉพาะ 5) ปรับใช้กับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง และได้เสนอแบบจำลองการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด เช่น คำถามว่าเราจะสร้างการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร โดยผู้เรียนคือผู้ที่ตัดสินใจเลือกเครื่องมือหรือทรัพยากรต่าง ๆ ในการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จของพวกเขา เน้นไปที่ความต้องการการเรียนรู้โดยผู้เรียนเอง ดังนั้น บทบาทของผู้สอนจึงเคลื่อนย้ายไปสู่การเป็นผู้สอนแนะ (Coach) ที่เลี้ยง (Mentor) และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)

แม้ว่าจะมีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดจากภายในความต้องการของผู้เรียนเอง แต่การเรียนการสอนก็ยังคงอยู่ ซึ่งวิธีการเรียนการสอนได้ถูกปรับให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน

Chris Argyris (อ้างใน Peter Honey, 1997) ได้เคยกล่าวถึงการเปลี่ยนแนวการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนจากโปรแกรมการพัฒนานาการบริหารจัดการที่เคยสอนผู้บริหารว่าพวกเขาควรจะต้องคิดหรือประพฤติอย่างไร มาสู่โปรแกรมที่มีวัตถุประสงค์ช่วยเหลือให้ผู้บริหารได้เรียนรู้จากประสบการณ์

กลยุทธ์ 10 ประการเพื่อการสร้างระบบย่อยของการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้สรุปในแต่ละกลยุทธ์แต่พอสังเขป ดังนี้

1. การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) ทั้งทั้งองค์การ โดยทั่วไป โปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติสามารถเริ่มจากที่ใดก็ตามที่นัยสำคัญของการเรียนรู้เป็นที่ต้องการและมีความเป็นไปได้ โปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ต้องรวมการสะท้อนภาพต่าง ๆ วันต่อวันของทั้งบุคคลและกลุ่ม เช่นเดียวกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม และประเภทต่าง ๆ ของกิจกรรมสำหรับองค์การในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม มีดังต่อไปนี้

- มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- ควรระบุปัญหาขององค์การที่มีความหมายต่อการปฏิบัติงานและมีความสำคัญโดยรวมต่อองค์การ โดยที่พนักงานควรเป็นผู้ที่เสนอแนวทางแก้ไขมากกว่าจะใช้ผู้เชี่ยวชาญแก้ไขให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารเชิงนโยบายสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ทีมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติควรมีจำนวน 4-8 คนที่มาจากพื้นฐานและความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่หลากหลาย เพื่อสามารถตรวจสอบปัญหาโดยจะมีมุมมองที่แตกต่าง อาจมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ที่ไม่ต้องรู้ชื่อใครมาก่อนและปฏิบัติตนไปตามวัฒนธรรมของกลุ่ม
- กิจกรรมการเรียนรู้ถูกพัฒนาโดยการอภิปรายและแก้ไขปัญหาในแต่ละโครงการ รวมทั้งมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การวิเคราะห์โดยสะท้อนภาพ การระดมสมอง เป็นต้น
- ทีมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติมีการพบปะกันเป็นเวลา 1 หรือ 2 สัปดาห์ต่อ 3-9 เดือน
- หลังจากโครงการเสร็จสมบูรณ์ ผู้อำนวยความสะดวกจะช่วยสมาชิกกลุ่มสะท้อนการทำงานว่า พวกเขาได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการจำแนก การประเมิน และการแก้ปัญหา หรือสิ่งใดที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ สื่อสารกันอย่างไร และข้อสมมติฐานอะไรที่ได้รับ การปรุงแต่งจากการกระทำของพวกเขา

2. การเพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) ตามที่ Andersen Consulting และองค์การแห่งการเรียนรู้ชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งนักวิจัยหลายคนได้เสนอวิถีทางหลักไปสู่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) และเรียนรู้อย่างมีพลังและรวดเร็ว นั้น เป็นพัฒนาการของทักษะต่าง ๆ ท่ามกลางการใช้ทักษะพุทธิปัญญา (Metacognitive skills) ที่ซึ่งบุคคลกำลังเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นผลักดันให้สมาชิกคิดและเข้าใจ รวมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ ด้วยความรวดเร็วและมั่นใจ พบรูปแบบและมุ่งเฉพาะข้อมูลที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

3. พัฒนาหลักการสนทนาในองค์กร หลักการการแลกเปลี่ยนการสนทนาเป็นศูนย์กลางไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากมีการขยาย เสริมและเพิ่มการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการมองสมมติฐานขององค์กรในแนวทางใหม่ต่ออิทธิพลต่าง ๆ ของการแลกเปลี่ยนการสนทนา ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตคู่สนทนา การตั้งสมมติฐาน การสืบค้น และพนักงานควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนการสนทนากับผู้อำนวยความสะดวกซึ่งมีทักษะ ที่สำคัญต้องมีคำถามหลักสัมพันธ์กับการสนทนา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยปิดกั้นการสนทนา การเชื่อมความหลากหลาย ไม่ให้กลายเป็นความขัดแย้ง หรือปรับปรุงทักษะการสังเกตการณ์ การฟัง และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

2. สร้างแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับการจ้างงาน (Career Development) องค์กรสามารถช่วยให้พนักงานมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการการติดต่อสื่อสารและการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การสร้างโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงาน ให้พัฒนาศักยภาพในเรื่องที่พนักงานสนใจ ทำให้เกิดคนที่มีความสนใจในการเรียนรู้และเป็นการ เตรียมการเพื่อปรับอนาคตของพนักงานและความเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ดีกว่า

4. การสร้างทักษะการเรียนรู้เป็นทีม องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้ในองค์การ ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่

- สร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้
- ให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์การ
- พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ และการฝึกปฏิบัติของทีมนการเรียนรู้
- ให้คำแนะนำทีมในเรื่องรูปแบบ บรรทัดฐาน และระบบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรม ร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์

7. ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- เน้นไปสู่ขอบเขตที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้อย่างสูง
- มุ่งจัดการกับสาเหตุมากกว่าการแก้ไข
- เปรียบเทียบรายละเอียดของตัวแปรที่ซับซ้อนอย่างเป็นพลวัต
- มองความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- มองเป็นกระบวนการ
- มองบุคคลและปัญหาต่าง ๆ เป็นหนึ่งของระบบเดียวกัน
- คำนึงถึงความแตกต่างของการคิดเชิงระบบและการแยกส่วน

8. ในการตรวจสอบและการวางแผนสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ วิธีการที่เป็นเลิศ สำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ก็คือ การพัฒนาแผนการต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์การ โดยการตรวจสอบแนวโน้มหลัก ๆ การเข้าสู่การวิจัยเชิงกลยุทธ์และการ วิเคราะห์ข้อมูลองค์การสามารถกำหนดว่าอะไรสำคัญต่อการเรียนรู้

9. ส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดแบบสากล และความหลากหลาย ต้องเปิดรับค่านิยมใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองของผู้อื่น เพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ ด้วยการบูรณาการเข้าสู่ ระบบของการฝึกปฏิบัติของธุรกิจ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การสร้างทีมงาน การรื้อ ปรับระบบและการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะเป็นข้อผูกพันไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

10. การเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดไปสู่การเรียนรู้ แบบแผนทางความคิดสำหรับองค์ การแห่งการเรียนรู้ต้องมาด้วยความรู้สึกของพลัง ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความรับผิดชอบของบุคคล ความสนุกสนาน การบูรณาการ การแข่งขัน และการเติบโตของสมาชิกองค์การ

เอกลัทธิขององค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การสามารถช่วยให้สมาชิกมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการติดต่อสื่อสาร และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

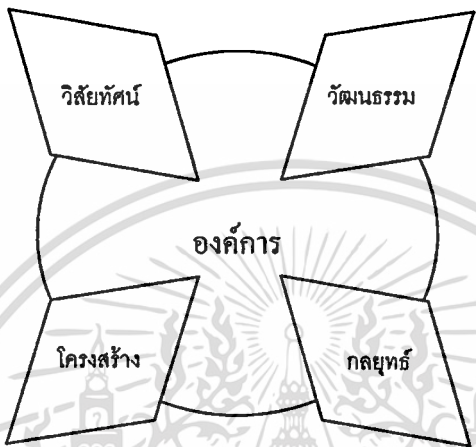
สรุป การเรียนรู้เป็นการอ้างถึงการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตพฤติกรรมได้ ตามที่ Kimble (1961 อ้างใน Hergenhahn, 1988) ได้ให้คำจำกัดความการเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรในศักยภาพเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากการฝึกฝนและสิ่งเสริมแรง แต่สิ่งที่ Hergenhahn (1988) เสนอให้สังเกตจากสิ่งเหล่านี้ คือ ประการแรก การเรียนรู้มีดัชนีอยู่กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือในทางตรงกันข้าม ผลของการเรียนรู้ต้องได้รับการแปลเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้เสมอ หลังจากการเรียนรู้ผู้เรียนมีความสามารถในการทำบางสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่จำเป็นที่ประสบการณ์การเรียนรู้จะเกิดขึ้นมาในทันทีทันใด แม้ว่ามันอาจจะเกิดขึ้นในศักยภาพในการกระทำที่แตกต่าง ศักยภาพในการกระทำอาจจะไม่แปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมในทันที ประการที่สี่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (หรือพฤติกรรมที่มีศักยภาพ) เป็นผลจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน ต่อมา ประการที่ห้า ประสบการณ์และการฝึกฝนต้องได้รับการเสริมแรง นั่นคือ ตอบสนองสิ่งที่นำไปสู่แรงเสริมในการเรียนรู้เท่านั้น

Braham (1996) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของวันนี้ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อค้นหาว่าอะไรเป็นส่วนขัดข้องที่เกิดขึ้นในการทำงาน และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนธรรมชาติของความปรารถนาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการและมีคุณค่าในการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การเป็นกระบวนการไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นตามเหตุการณ์แต่เป็นการประสานความสัมพันธ์พื้นฐาน มีการปรับปรุงให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป ดังนั้น ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจใช้การเรียนรู้ในประเภทอื่น ๆ ตามที่ Garvin (1993) ได้เสนอ 5 กิจกรรมเพิ่มเติม ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others) และการถ่ายโอนความรู้ (Transferring knowledge) มาเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ร่วมกับประเภทต่าง ๆ ของการเรียนรู้ที่ Marquardt ได้เสนอไว้ข้างต้น ทั้งนี้ การเรียนรู้ต้องการการได้มาทั้งความรู้ (Know-why) และ ทักษะ (Know-how) การเรียนรู้ที่สำคัญเกิดขึ้นในงาน ไม่ใช่ในห้องเรียน และสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่จะเรียนรู้ไม่ใช่กฎที่ตายตัว นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ แต่เป็นสิ่งที่รู้เองแก่ใจ-การหยั่งรู้ การตัดสินใจ ความชำนาญ และในสามัญสำนึกที่จะแทรกอยู่ในกิจกรรมในวันต่อวัน (Boyett และ Boyett, 1998) และไม่เพียงบุคคลเท่านั้นที่จะเรียนรู้ ทั้งกลุ่ม/ทีมต่างมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยรวมเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบที่ 2 : การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996) ได้เสนอว่า การปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา: Marquardt, 1996: 68

วิสัยทัศน์ (Vision)

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องมือชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ (Storage) และต้องถ่ายโอนไป (Transferred) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ ดังที่ Jim canon (อ้างใน Marquardt, 1996) รองประธานฝ่ายการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Royal Bank of Canada ได้กล่าวไว้ว่า “วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่จุดประกายให้กับองค์การ

และเป็นการทำความฝันให้เป็นจริง” ซึ่ง Marquardt ได้สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่สำเร็จรูปใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จักร แต่เป็นสิ่งที่ชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการควมรู้ที่ร่วมกันในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกาย และกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ และวิถีทางที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ก็คือ ต้องมีความหมายต่อผู้คนที่เกี่ยวข้อง (Bennis, 1997)

วัฒนธรรม (Culture)

องค์การต่าง ๆ มีวิถีทางระหว่างความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติ ที่สังเกตได้ชัดเจนจากสัญลักษณ์ต่าง ๆ วีรบุรุษ (Hero) พิธีกรรม อุดมการณ์ และค่านิยม ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรมขององค์การ

วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบของค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าว ได้แก่

- บรรยาการขององค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล (Valued and rewarded) ในการเรียนรู้
- มีการแบ่งความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
- มีความไว้วางใจและความคล่องตัว (Trust and autonomy)
- ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (Risk taking)
- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน
- ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ
- ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะยุ่งเหยิง (Chaos)
- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

กฤษ สืบสนธิ (2538) ได้อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน เป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การเดียวกัน จิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอด จึงทำให้วัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์การ คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้ง วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการหล่อหลอมและสร้างเอกลักษณ์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสำหรับองค์กร ซึ่งในพหุวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรม ช่วยการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมกับมีส่วนในการสร้างองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การ เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมจะฝังรากลึกอยู่ในองค์การก็ต่อเมื่อมีการถ่ายทอดยึดถือร่วมกันมาเป็นเวลานานพอสมควร คนแต่ละคนมีวิธีการในการรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจความสามารถของบุคคล คนแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยประสบการณ์การทำงาน เมื่อทำงานอยู่ในองค์การนานก็ยิ่งซึมซาบวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และถูกอิทธิพลของผู้ที่ร่วมงานด้วยการค่อย ๆ ย่อมให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม ไปในทำนองเดียวกัน

ขณะที่องค์การเข้าสู่ยุค "ไร้พรมแดน" มีการกระจายเป็นเครือข่ายบริษัทเพิ่มขึ้น วัฒนธรรมจะไม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและง่ายดายเช่นในอดีต เนื่องจากวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความแข็งแกร่งอย่างง่ายก็ต่อเมื่อสามารถรวมใจทุกคนในที่ทำงานได้แต่การกระจายพนักงานไปหลายสิบสำนักงาน เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและสารสนเทศเคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็วก็ยิ่งทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องอยู่รวมกันที่สำนักงานอีกต่อไป และสามารถเดาได้เลยว่าวัฒนธรรมจะไม่ก่อตัวอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งเช่นเดียวกับในศตวรรษที่ 20 (Kotter, 1997) สำหรับบทบาทผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การนั้น Senge (1997) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแทนการเคลื่อนย้ายวัฒนธรรมองค์การ แต่ความคิดของ Edgar Schein (อ้างใน Senge, 1997) มีความคิดว่า ผู้บริหารสูงสุดมีความเข้าใจเล็กน้อยเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งเรียกร้องความอดทน การไตร่ตรองและความตั้งใจในการค้นหาสมดุลระหว่างจุดเน้นที่ผลลัพธ์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

โดยสรุปก็คือ องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การนั้นคือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องของการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนขีดความสามารถของบุคลากร กลุ่ม/ทีม และเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบทบาทของผู้นำ ก็คือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้ร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์

ดังกล่าวได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สถานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง
- สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ
- เชื่อมนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
- วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้
- ให้เวลาในการเรียนรู้
- สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้
- ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

ดังมีตัวอย่างของบริษัท Ernst & Young (อ้างใน Marquardt, 1996) แบบจำลองการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเสนอกลยุทธ์การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในที่ทำงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) การจัดการตนเองในฐานะผู้เรียน (Manage self as learner)
- 2) การช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ (Help others learn)

การเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

Chin และ Benne (1969 อ้างใน ปัญญาทิพ จันทรา, 2540) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. บังคับให้เปลี่ยน (Force-Coercion Strategies) เป็นการใช้อำนาจบังคับที่มีฐานมาจากความคุ้นเคย ใกล้ชิด การให้รางวัล การลงโทษ เป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ผลที่เกิดจากวิธีนี้จะเป็นผลในระยะสั้น เกิดขึ้นเร็ว แต่เกิดความผูกพันน้อย กลยุทธ์ในการบังคับอาจทำได้หลายทาง เช่น

- บังคับโดยตรง (Direct Force) โดยการใช้อำนาจที่เป็นการสั่งเปลี่ยนหรือกำหนดรางวัลพิเศษที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างสูงหรือหากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ
- ใช้การเมืองในองค์การหรือกิจกรรมทางอ้อม (Political Maneuvering or Indirect Action) วิธีการนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะใช้กลไกทางอ้อม เช่น อาศัยกลุ่มที่มีอำนาจในการชักจูงกลุ่มคน ใช้การเจรจาต่อรอง

ทั้งสองวิธีนี้ค่อนข้างเห็นผลจำกัด แม้จะเห็นผลเร็วแต่คนจะทำตามเพราะเห็นแก่ประโยชน์ระยะสั้น การตอบสนองจะเกิดขึ้นชั่วคราวตามที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการให้พฤติกรรมใหม่เกิดขึ้นเพียงชั่วเวลาที่มีโอกาสได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษเท่านั้น

ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การชักชวนอย่างมีเหตุผล (Rational Persuasion Strategies) วิธีการนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้กลยุทธ์ชักชวน ประกอบกับการให้เหตุผลที่น่าเชื่อถือ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความแนะนำ ให้ข้อมูลสนับสนุน และประเด็นข้อโต้แย้งที่ทำให้เกิดความสนใจ สร้างความมีส่วนร่วมผลลัพธ์ที่ได้อาจต้องมีข้อโต้แย้งบ้าง แต่การรับฟังปัญหาทำให้มีการเตรียมรับมือกับข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผล กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การให้ข้อมูล (Information Strategy) ทำให้บุคคลได้คิดและไตร่ตรองโดยให้ความจริง (Facts) เหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความสนใจว่าตนจะเข้ามาส่วนร่วมและจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และทำให้คนได้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของการปรับเปลี่ยน ชักชวนให้เกิดความเห็นคล้อยตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการนี้ ควรเป็นผู้ที่มีลักษณะน่าเชื่อถือแบบผู้เชี่ยวชาญ และในกรณีที่ต้องการไม่มีบุคลากรที่สามารถดำเนินการได้ก็อาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาดำเนินการ เมื่อกลยุทธ์การชักชวนอย่างมีเหตุผลประสบความสำเร็จ ก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ จะตามมาภายหลัง

3. ผนึกกำลังร่วม (Shared Power Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและสร้างมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ บางครั้งเรียกว่า “Normative-Reeducative Strategy” วิธีการนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) หรือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงออกถึงความต้องการของตน ความต้องการร่วมของกลุ่ม ค่านิยม ตลอดจนการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติที่สัมพันธ์กับเรื่องดังกล่าว อำนาจที่ใช้เป็นอำนาจร่วมกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคคลอื่น ๆ ในการที่จะทำงานร่วมกันและกำหนดประชาติร่วม อันเป็นสิ่งที่การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการให้เกิดขึ้น

โครงสร้าง (Structure)

บุคลิกลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับ สิ่งเหล่านี้โดยที่ขึ้นงาน ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและพนักงานจะได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

- การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy)

- ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
- การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Enterpreneurial)
- ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies)
- สามารถดูการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์การ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์การ

โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์การ
วัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค	เน้นระดับโลก
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอน	เป็นไปตามการเสี่ยง
วิเคราะห์เพียงอย่างเดียว	สร้างสรรค์ วิเคราะห์ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการประสานงาน

ที่มา: Marquardt, 1996

กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้สรุปในแต่ละกลยุทธ์แต่พอสังเขป ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมค้นหาอนาคต เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
ขั้นตอนแรกของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายรวมถึงสมาชิกอื่น ๆ ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในองค์การ โดยมีหลักการและขั้นตอนที่ผู้นำเหล่านี้ควรพิจารณา โดยสรุปดังนี้

- ต้องมีส่วนร่วมสำรวจ ติดตามในระบบโดยรวม (Whole system) ได้แก่ ประวัติศาสตร์ ความคิดต่าง ๆ ข้อจำกัด โอกาส แนวโน้มกระแสโลกแหล่งข้อมูล เป็นต้น
- เติมพลังให้กับเรื่องพื้นฐานทั่วไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ต้องเสริมแรงให้กับการเรียนรู้การศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การดำเนินการด้านการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจและการลงทุนกับแหล่งทรัพยากรของสภาพแวดล้อมและระบบต่าง ๆ ทั้งสิ้น
- สร้างสรรค์โครงสร้างต่าง ๆ ให้เอื้อต่อความสัมพันธ์
- กลยุทธ์ที่ดีก็คือการปฏิบัติโดยคำนึงสภาพของตน (Acting locally) สำหรับค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการความสำเร็จของการเริ่มต้นสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
- ความรู้ที่เกิดจากการจัดการโดยรวบรวมจากสมาชิกผู้ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ
- สมาชิกในองค์การสามารถสร้างสรรค์อนาคตของตนเอง
- สมาชิกต้องการโอกาสที่ส่งเสริมปัญญา จิตใจ และความสามารถ (Head, heart and hands)
- การประสานงาน ความเท่าเทียม และการได้รับมอบหมายอำนาจ จะทำให้สมาชิกสามารถใช้ความรู้ในการควบคุมอนาคตของตนเอง

โดยสรุป การวางแผนและการจัดการให้มีการประชุมเพื่อค้นหอนาคตนั้นจะช่วยในการปรับแต่งองค์การ โดยการมีวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันนั้นอาจจะกระทบกับนโยบายการปฏิบัติ เหตุผลของการเรียนรู้ที่อยู่ในเป้าหมายขององค์การ และความรู้ที่จะปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ

2. การได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และโครงการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้ การที่องค์การตัดสินใจเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์และคุณค่าทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ด้วยการประกาศ ติดโปสเตอร์ โบปลิว วีดีโอ หรือสัญลักษณ์ เป็นต้น ด้านเงินทุนและทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการจัดสรรไปสู่การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนอย่างแรงกล้าต่อผู้ที่ต่อสู้ด้านการเรียนรู้ขององค์การ โดยผู้ที่เป็นต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่ทรงพลังในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ในองค์การเข้าร่วมขบวนด้วย

3. สร้างบรรยากาศขององค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศในองค์การ ได้แก่

- จัดให้มีการฝึกฝน การเรียนรู้เป็นกฎเกณฑ์ไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จขององค์การ
- สร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สนับสนุนความผิดพลาดให้เกิดเป็นการเรียนรู้ มอนูญาดให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- แลกเปลี่ยนแบ่งปันการรับรู้ปัญหาและข้อผิดพลาด
- แสดงความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาของสมาชิก
- ขยายขอบเขตการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ
- สร้างการเรียนรู้ให้เป็นนิสัย
- มีมุมมองว่าผลการปฏิบัติงานที่บกพร่อง เป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การรื้อปรับระบบ นโยบาย และโครงสร้างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) ที่เพิ่มการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่

- ตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
- ลดขนาดของหน่วยงานลง
- นโยบายต้องมีความยืดหยุ่น
- ปรับปรุงโครงสร้างให้เพรียว และไม่แบ่งแยกมากเกินไป
- ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา
- จัดการการปฏิบัติการโดยโครงการต่าง ๆ
- ผลักดันให้ฝ่าย/หน่วยต่าง ๆ ได้ริเริ่มการปฏิบัติของตน
- ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies) และกฎที่ใช้ไม่ได้ (Silly rules)

5. ยอมรับและให้รางวัลบุคคลและทีมที่เรียนรู้ แนวทางที่เป็นไปได้ในการให้รางวัลกับบุคคลและทีมที่เรียนรู้นั้น รางวัลควรให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเรียนรู้ในองค์การในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยง ข้อผูกพันในการเรียนรู้และบุคคลที่ไฝ่เรียนไฝ่รู้ ทีมทำงาน ส่งเสริมประสบการณ์และความคิดใหม่ ๆ ผู้ที่ทำหน้าที่ครู นักฝึกอบรม และส่งผ่านบทเรียนต่าง ๆ ไปสู่สมาชิกในทีมและเครือข่ายที่กว้างขวางออกไป

ทั้งนี้ ควรมีการวัดผลการเรียนรู้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เป็นประโยชน์ให้กับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์การ เช่นเดียวกับได้เรียนรู้ สร้างสรรค์ เก็บรักษาและ/หรือถ่ายโอนความรู้ในรูปของเอกสาร โดยสมาชิกและกลุ่ม

6. สร้างการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้แก่

- การเรียนรู้ในโครงการทั้งหมดถูกเปลี่ยนแปลงข้อมูล และได้รับการถ่ายโอน
- การจ้างหรือการเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานความสามารถในการเรียนรู้
- การได้มาและถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศเป็นความรับผิดชอบของพนักงาน
- พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมในขีดความสามารถหลักในที่ทำงานเช่น เรียนรู้อย่างไร การคิดอย่างสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. จัดตั้งศูนย์กลางการสาธิตโครงการต่าง ๆ โดยหมุนเวียนงานทั้งภายในและภายนอก ศูนย์ผลักดันองค์การเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดทักษะ (Know-how) และการฝึกฝนที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์การ ด้วยการทดลองที่อุทิศให้กับความคิด นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ

8. ใช้การวัดผล ในขอบเขตที่ใช้เงินทุนและไม่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ หลักการสำคัญของการจัดการก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดกันที่การลงทุนด้านกำไร อัตราผลตอบแทนการลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่วัดกันด้วยคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายที่เสียไป โดยที่องค์การต้องค้นหามาตรวัดที่เหมาะสม และมีคุณค่าต่อการเรียนรู้ของตนเอง

9. สร้างสรรค์เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการเรียนรู้ สมาชิกต้องการเวลาเพื่อวางแผนและสมาชิกต้องการเวลาเพื่อวางแผนและสะท้อนภาพ ทางด้านกายภาพ สังคม และช่องทางทางความคิด เพื่อฟังและสร้างสรรค์ ซึ่งบางองค์การอาจมีการกำหนดเป็น 3 - 12 เดือน ในการที่พนักงานไปเยี่ยมชมหรือทำงานกับผู้นำทางด้านอุตสาหกรรม หรือเรียนจากศูนย์กลางทางด้านวิชาการ ซึ่งควรตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศนำไปสู่การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ด้วย

10. สร้างการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายตลอดเวลาและในทุก ๆ ที่ขององค์การ โดยมีแนวทางดังนี้

- ส่งเสริมการพบปะแลกเปลี่ยนในผลสำเร็จ
- ฝึกฝนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning)
- ให้เวลาในการประชุมและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อสะท้อนการเรียนรู้
- จ้างหรือติดต่อกับผู้อยู่ภายนอกองค์การ เพื่อนำความคิดใหม่ ๆ มาสู่องค์การ
- สร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เปิดเผย เป็นไปได้ และเหมาะสมกับองค์การ

สรุปขั้นตอนไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนให้ประสบความสำเร็จ เริ่มต้นด้วยการผลักดันอัตราความเร่งรีบ (Urgency rate) สิ่งที่คุณต้องรีบเร่งดำเนินการก็คือ โฟกัสไปที่ข้อมูลผลประกอบการและอุตสาหกรรม มองว่าองค์การกำลังทำอะไรอยู่และจะไปในทิศทางใด คนเหล่านั้นอาจถูกทำให้เชื่อว่าเกิดวิกฤตการณ์หรืออาจมองเห็นโอกาสอย่างที่ไม่เคยเห็นมาก่อน รวมทั้งรวบรวมกลุ่มที่มีอำนาจมากพอที่จะชี้นำความพยายามในการเปลี่ยนแปลง จากนั้นก็พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และสื่อสารวิสัยทัศน์ไปทั่วทั้งองค์การ ต้องเพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อเปลี่ยนระบบและวางโครงสร้างในวิถีทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และต้องสร้างสรรควิสัยทัศน์ในระยะสั้นด้วย เพื่อที่พนักงานจะได้ตระหนัก เห็นพัฒนาการที่ชัดเจนและได้รับรางวัลในการพัฒนาการเหล่านี้ (Kotter, 1997)

ตามที่ Drucker (1992) ได้คาดการณ์ไว้ว่าองค์การในอนาคตจะดำเนินอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การส่วนใหญ่ดูเหมือนจะยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ เริ่มปรากฏ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในสไตล์ของการจัดการและโครงสร้างของสภาพแวดล้อมของงาน ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาทัศนคติทางบวกสำหรับงานใหม่ ผู้บริหารระดับกลางลดลงอย่างมากและคนทำงานทั้งหมดถูกคาดหวังเพื่อเรียนรู้

โครงการที่เปลี่ยนแปลง นัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนการพัฒนาอาชีพของบุคคลที่ทำงานในองค์กรที่พิเศษก็คือ บางองค์กรไม่เสนอความสามารถในการคาดการณ์เส้นทางอาชีพ (Career paths) และความมั่นคงในงาน (Job security) เหมือนในอดีตอีกแล้ว แต่ส่วนมากยังต้องการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสำหรับพัฒนาทักษะที่จะเผชิญกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ผลกระทบต่ออาชีพและบุคคลเมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลง ตามที่ Nicholson (1996) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ ดังนี้

- Downsizing - งานถูกตัดจากองค์กร
- Delaying - งานถูกแบ่งแยกจนไม่สามารถรักษาการควบคุมจัดการ
- Decentralization - ความรับผิดชอบถูกมอบหมายไปยังส่วนอื่น ๆ หรือระดับล่างลงไป
- Reorganization - องค์กรจะปรับความสามารถหลัก (Core competencies)
- Cost-reduction strategies - งานที่เหมือนกันทำให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง
- IT innovations - งานมีทางเลือกจากความก้าวหน้าในเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร
- Competency measurement - ทักษะอยู่ที่ความต้องการพนักงานที่มีการกำหนดใหม่

และ วัดจากความแตกต่าง

- Performance-related pay - การจ่ายค่าจ้างจะเชื่อมโยงกับผลงานและถูกใช้เป็นสิ่งจูงใจ

ใจ

Nicholson ยังได้เสนอตาราง การเริ่มการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่ออาชีพและบุคคล โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลกระทบในงานและอาชีพ ผลกระทบด้านจิตวิทยาของบุคคล และได้บอกกลยุทธ์ในการบรรเทาและปรับปรุงต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ORGANIZATIONAL CHANGE INITIATIVE AND THEIR EFFECTS ON CAREERS AND INDIVIDUALS

ORGANIZATIONAL CHANGE INITIATIVE AND THEIR EFFECTS ON CAREERS AND INDIVIDUALS			
ORGANIZATIONAL CHANGE FORM	EFFECTS ON JOBS AND CAREERS	PSYCHOLOGICAL IMPACT ON INDIVIDUAL	REMEDIAL AND MITIGATING STRATEGIES
Downsizing	Jobs security	Anxiety	Openness and involvement
Delayering	Plateauing	Lowered self-esteem	Delegation and self-management
Decentralization	Segmentation and fragmentation	Competitive behaviors	Team building and mobility
Reorganization	Displacement	Frustration	Self appraisal and pathfinding
Cost-reduction	Work intensification	stress	Time and task management
IT innovation	Deskilling	Lower self-efficacy	Reskilling
Competency measurement	Obsolescence	Self-defense	Coaching and mentoring
Performance-related pay	Individualism and politics	Low trust behaviors	Team-based objective and feedback

ที่มา : Nicholson, 1996

แนวทางการเปลี่ยนแปลงตามที่ Nicholson ได้เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงไว้ล้วนเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นกับองค์การขนาดใหญ่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่องาน ต่ออาชีพหรือจิตใจของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์การควรที่จะศึกษาเพื่อลดระดับความยุ่งยากจากการต่อต้านและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะพบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน รวมทั้งเกิดความกังวลเนื่องจากพนักงานอาจไม่มีทักษะมาก่อน

อย่างไรก็ตาม Lucus (1997) มีความเชื่อว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความต่อเนื่องในการปฏิรูปการจัดการในด้านต่าง ๆ ต่อไปอีก เช่น

- การจัดหาแนวทางใหม่เพื่อออกแบบโครงสร้างองค์การไปสู่องค์การแบบ T – Form (Technology-Form Organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ
- การสร้างสรรค์ความสัมพันธ์แบบใหม่ระหว่างลูกค้ากับคู่ค้าด้วยการติดต่อกันทางอิเล็กทรอนิกส์
- เกิดประสิทธิภาพอย่างมากในด้านอุตสาหกรรมและการบริการโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) ที่จะอำนวยความสะดวกด้านการผลิตให้ทันเวลา
- การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของการแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ในสายการบินและความปลอดภัยในอุตสาหกรรม

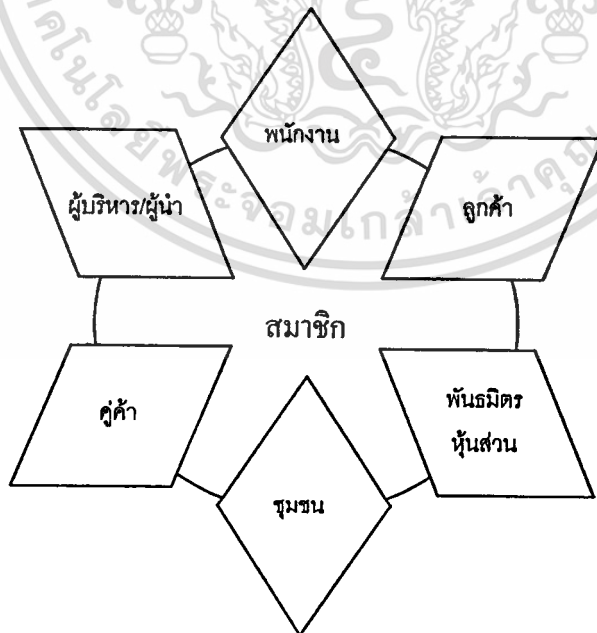
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- กำหนดกลไกแบบกรุปแวร์ (Groupware) เพื่อประสานงานและสร้างพื้นฐานความรู้ให้เป็นองค์การอัจฉริยะ
- ทำให้เกิดผลิตภาพและความยืดหยุ่นของพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge workers)
- จัดหาทางเลือกด้านอิเล็กทรอนิกส์ให้กับผู้บริหารในการเผชิญหน้ากับการสื่อสารและการควบคุม

ทั้งนี้ แนวทางการบรรเทาและปรับปรุงให้สถานการณ์ดีขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ย่อมต้องการเวลาเพื่อให้พนักงานเตรียมตัว เช่น รูปแบบความเปลี่ยนแปลงด้าน IT Innovation ในระยะแรกอาจมีผลกระทบต่อพนักงานเนื่องจากการขาดทักษะ ทำให้ความเชื่อในประสิทธิภาพของตนเองลดลง (Lower self-efficacy) ซึ่งเป็นผลทางด้านจิตใจ แต่สิ่งที่องค์การจะจัดการกับปัญหานี้ก็คือ การเพิ่มทักษะทางด้าน IT Innovation ให้กับพนักงานได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการหรืออาจจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการเรียนรู้ Computer-based Training เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 : การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ (People Empowerment)

สมาชิกขององค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การได้ใช้ แบบจำลองระบบต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การนั้นรวมด้วยพนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การ

ที่มา: Marquardt, 1996: 102

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อเป็นส่วนที่มีประสิทธิผลสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร (Organization learning) สมาชิกดังกล่าวต้องได้รับการเพิ่มอำนาจให้มีคุณสมบัติและมีความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้ในองค์การ

ในแต่ละส่วนประกอบของระบบย่อยด้านบุคลากร อันประกอบไปด้วยสมาชิกต่าง ๆ ตามที่ Marquardt ได้เสนอไว้ ซึ่งขอสรุปโดยสังเขปดังนี้

พนักงาน (Employees)

หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่

- ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ พนักงานที่มีความสามารถ และมีคุณภาพ
- ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
- พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers / Leaders)

ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การแบบใหม่เรียกร่องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ผู้บริหารที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้

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

ที่มา: Marquardt, 1996

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทบาทใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่

- ผู้สอน (Instructor) ผู้สอนแนะ (Coach) และ พี่เลี้ยง (Mentor)
- ผู้บริหารที่มีความรู้
- ประสานผู้เรียนกับรูปแบบของการเรียนรู้
- ผู้ออกแบบ
- ผู้ประสานงาน
- สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้

สำหรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เรียนรู้ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการการช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการในการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ นั้น ๆ ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ผู้บริหารที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

มิติ (Dimension)	ผู้สอน (Instructor)	ผู้สอนแนะ (Coach)	พี่เลี้ยง (Mentor)
สภาพของการช่วยเหลือ	งาน (task)	ผลลัพธ์ต่างๆของงาน (job)	การพัฒนาบุคคลตลอดชีวิต
ช่วงเวลา	1 – 2 วัน	เดือนหรือปี	อาชีพหรือช่วงชีวิต
วิธีการช่วยเหลือ	แสดงออกหรือบอกกล่าว : ให้การดูแล ฝึกปฏิบัติ ให้โอกาสในการทดลองทักษะใหม่ๆ การวิเคราะห์งานสอนให้ชัดเจน	ร่วมสำรวจปัญหาด้วยกัน	แสดงความเป็นเพื่อน : ฟังถาม ให้มาก
กิจกรรมที่ต้องทำ	ฝึกปฏิบัติ ให้ข้อมูลป้อนกลับในแต่ละครั้งของผลที่เกิดขึ้น	ร่วมกันระบุปัญหา สร้างสรรค์ พัฒนาโอกาสและบททวน	เชื่อมโยงการทำงานเข้ากับส่วนอื่นๆของชีวิต แบ่งแยกเป้าหมายโดยกว้างและระยะยาว รวมทั้งจุดมุ่งหมายของชีวิต
ทำตัวเป็น	ผู้ช่วยเหลือ	แบ่งปัน	ผู้เรียนรู้ (Learner)

ที่มา: Marquardt, 1996

สำหรับที่ภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่

- สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประสานงานที่หลากหลายทีมที่เน้นขึ้นงาน
- โหมหน้าและการทดสอบแบบแผนทางความคิด
- ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง
- มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยในทันที เกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาไว้ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะ

1. ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า
2. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุง นวัตกรรมใหม่ ๆ และความรวดเร็วเนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน
3. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าอย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors)

ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร (Alliances)

การแข่งขันระดับโลก และองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organizations) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากนั้น ได้เพิ่มจำนวนของทีมระยะสั้นของพันธมิตร (Short-team alliances) ที่เป็นรูปแบบระหว่างองค์กร

องค์การส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลา การทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติ ปัญหาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ได้รับการยอมรับ การแลกเปลี่ยนที่ถูกต้อง ด้านงานบุคคล ที่จะแน่ใจว่าจะได้มาและการเรียนรู้กลับมา พันธมิตรในระยะสั้น กำหนดการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้ กลายมาเป็นการลงทุนในระยะยาว และกำไรที่มากขึ้นที่สามารถมีอิทธิพลสำหรับความสำเร็จในอนาคต

ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนของภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

โดยสรุป การแบ่งระหว่างการจัดการกับพนักงาน ฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า บริษัทกับคู่ค้า และแม้แต่ว่างานบริษัทและคู่แข่งที่กลายมาเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การเพิ่มอำนาจให้กับกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ ขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรในองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษาได้สรุปแต่ละกลยุทธ์แต่พอสังเขป ดังนี้

1. นโยบายด้านงานบุคคลต้องให้รางวัลกับผู้เรียนรู้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุน ให้รางวัลเป็นตัวเงิน หรือให้โอกาสที่ดีขึ้นด้านอาชีพ องค์กรต้องมองหาผู้นำที่มีศักยภาพในการสร้างความก้าวหน้าทางโอกาสในการเรียนรู้ มีคำถามที่ทันเหตุการณ์ โดยการเรียนรู้ที่ดีที่สุดจากประสบการณ์และการตั้งทีมขึ้นมา

2. สร้างสรรค์ทีมงานจัดการตนเอง (Self-managed work team) เป็นทีมงานที่การควบคุมตนเองหรือทีมที่มีการปรับปรุงอย่างสูง โดยมีหลักการในการสร้างและสนับสนุนทีม ได้แก่

- มีเป้าหมายและความเข้าใจที่ชัดเจนในสิ่งที่ทีมมีอำนาจหรือหน้าที่ในการตัดสินใจ
- มีกรอบของเวลาที่ชัดเจน
- มีทักษะระหว่างกลุ่ม
- เข้าใจกระบวนการและหน้าที่ของกลุ่ม
- กลุ่มมีขั้นตอนการทำงานภายในทีม และมีการติดต่อสื่อสารกับภายนอกทีม
- มีการบริหารทีมโดยเข้ากันได้กับนโยบาย ขั้นตอน และระบบขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ไม่มีปฏิกิริยาที่มากเกินไปต่อความผิดพลาดหรือความล่าช้าของทีม
- มีความยืดหยุ่นในที่ทำงานภายในขอบเขตที่กำหนด

3. เพิ่มอำนาจให้พนักงานในการแสดงออกและเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นให้อำนาจและให้ข้อมูลแก่พนักงานด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับเงินทุน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ ที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ไว้วางใจพนักงานโดยให้การส่งเสริมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จ

การเพิ่มอำนาจขององค์การ พึงตระหนักว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะมอบความรับผิดชอบ ในจุดที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานในด้านการวางแผน การประเมินผล และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำไร

4. ส่งเสริมผู้นำในการเป็นแบบจำลองและแสดงออกซึ่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรจะแสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ชื่นชอบและรักในการเรียนรู้ ใช้เวลาในการอ่าน การฟัง การให้ผลสะท้อนการศึกษาเล่าเรียน และใส่ใจต่อโปรแกรมการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ ด้านแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ

5. ชักชวนผู้นำไปสู่โครงการต่าง ๆ และกระบวนการเรียนรู้ ความรับผิดชอบแรกของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างสรรค์และส่งเสริมบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวทางดังนี้

- ให้กำลังใจเมื่อขาดการสนใจในความคิดแก้ไขปัญหา
- ตอบสนองความคิดและแนะนำพนักงานในวิถีทางที่ทันเวลา
- สนับสนุนทุกอย่างที่ได้เพิ่มอำนาจไป
- ส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วน และ/หรือการร่วมทีมกับคุณ
- ให้การยอมรับในความแตกต่างและการทำงาน ตลอดจนความขัดแย้ง
- ให้การสนับสนุนและรางวัลในการเรียนรู้
- ให้กำลังใจในการแสดงออกและผลสะท้อนของการสร้างองค์ความรู้ใหม่
- พุดในที่สาธารณะบ่อย ๆ ในเรื่องของการเรียนรู้
- ให้โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นทุกที่ทุกเวลาที่เป็นไปได้
- รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- หลีกเลี่ยงการสอน (Teach) และการควบคุม (Control)
- ค่อยเป็นค่อยไป และให้กำลังใจเสมอ

6. สร้างสมดุลระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลและองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างสมรรถนะของผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของทั้งบุคคลและองค์การ โดยความต้องการขององค์การจะไม่ครอบงำความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีมนุษยธรรม และเป็นทั้งมิตรและครอบครัว (Family-friendly)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ส่งเสริมและเพิ่มการมีส่วนร่วมจากลูกค้าในการเรียนรู้ขององค์กร ลูกค้าคือแหล่งข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพ (ผลิตภัณฑ์และบริการ) อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงต้องสนับสนุนให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามด้วยการเป็นสมาชิกทีมที่จะช่วยระบุความต้องการที่ยังเพียงพอ เสนอข้อเสนอแนะและความสนใจในคุณภาพ เพื่อให้โอกาสกับลูกค้าในการเรียนรู้ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ วิสัยทัศน์ ทางเลือกของความร่วมมือ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแหล่งทรัพยากรขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

8. ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชน ชุมชนนั้นเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงานและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการศึกษาดังกล่าวพิจารณาได้ดังนี้

- ให้ครูหรือคนงานในชุมชน หรืออื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร
- มีการติวหรือร่วมมือในการสอนในชั้นเรียน
- เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Sponsoring learning) กับองค์กรอื่น ๆ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานราชการ

9. สร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ในระยะยาวกับคู่ค้า (Vendors and Suppliers) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นส่วนของธุรกิจสาขา (Business chain) จะนำเสนอทรัพยากรต่าง ๆ ด้านความคิด ข้อมูลข่าวสาร และโปรแกรมใหม่ ๆ ที่ทางองค์กรไม่สามารถทำได้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น การเงิน การเมือง หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

10. การเรียนรู้จากพันธมิตรและผู้ร่วมทุน เป็นการเรียนรู้ได้มากที่สุดในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจในระยะสั้น โดยที่

- เรียนรู้ที่ภาระหลักต่าง ๆ จากพันธมิตร
- สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ไปสู่การยอมรับ โดยรับผิดชอบการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง
- นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อการเรียนรู้

การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

แนวคิดในการเพิ่มอำนาจ มักจะได้ยินจากสมาชิกของพรรคการเมืองหรือผู้ลงสมัครรับเลือกตั้งในเขตต่าง ๆ นับเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการเพิ่มอำนาจให้กับชุมชนและปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดของการเพิ่มอำนาจเข้ามาใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยผ่านแนวคิดเกี่ยวกับบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมและการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มอำนาจหน้าที่ตามแนวคิดนี้ หมายถึงการกระจายอำนาจบังคับบัญชาและการแบ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บันอานาจทั่วทั้งองค์การ (ซุตินันท์ เชมารักษ์, 2539) อีกทั้งได้รับการยอมรับและพิสูจน์ว่าเหมาะสมกับการพัฒนาองค์การ โดยมีรากฐานมาจาก Theory Y ของ Douglas McGregor (Robbins, 1993) เป็นการมองพนักงานในองค์การว่ามีลักษณะของการรักการทำงานและคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการในการพัฒนาตนเองในการทำงานหากได้รับมอบหมาย และสามารถยอมรับความผิดพลาดและมีความรับผิดชอบ อันเป็นข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่ดีและนำไปสู่การใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามนั้น

ความหมายของการเพิ่มอำนาจ

Taylor (1987) อธิบายถึงการเพิ่มอำนาจหน้าที่ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเน้นความสำคัญของการเพิ่มอำนาจว่าเป็นกระบวนการมิใช่การมอบหมายโดยปราศจากการแนะนำ

แต่การให้อำนาจแก่บุคคลหนึ่งนั้น ผู้ได้รับอำนาจจะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ตลอดจนอำนาจในการบังคับบัญชา (Authority) เพื่อจะสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง (Nelson, 1988)

Foy (1994) อธิบายว่าการมอบหน้าที่คือ การให้โอกาสแก่พนักงานเพื่อให้เขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การเพิ่มอำนาจหน้าที่จะต้องให้พนักงานผู้รับมอบหมายนั้นมีอำนาจในการวางแผนหรือตัดสินใจงานนั้นด้วยตนเอง ซึ่งแนวคิดนี้จะทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจหรือคิดค้นหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ นั้น เป็นแนวคิดของการบริหารยุคใหม่ที่พยายามจะใช้ประโยชน์จากความสามารถหรือความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ของพนักงาน (Scott & Jaffe, 1993)

แต่อย่างไรก็ตามสรุปได้ว่า ทุกวันนี้องค์การต้องการพนักงานที่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถจัดการกับปัญหา มีความริเริ่มและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น โดยองค์การต้องให้โอกาสกับพนักงานได้รับการเพิ่มอำนาจ และมอบหมายความรับผิดชอบให้ตัดสินใจในงานนั้นด้วยตนเองโดยอิสระปราศจากการควบคุม และพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการในการกระทำสิ่งที่ควร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลผลิต ทั้งนี้ ในท้ายที่สุดของการเพิ่มอำนาจจะอยู่ที่การทำงานร่วมกันในวิถีความแตกต่าง ๆ ของบุคลากร ทีม และทั้งองค์การ

เป้าหมายของการเพิ่มอำนาจ

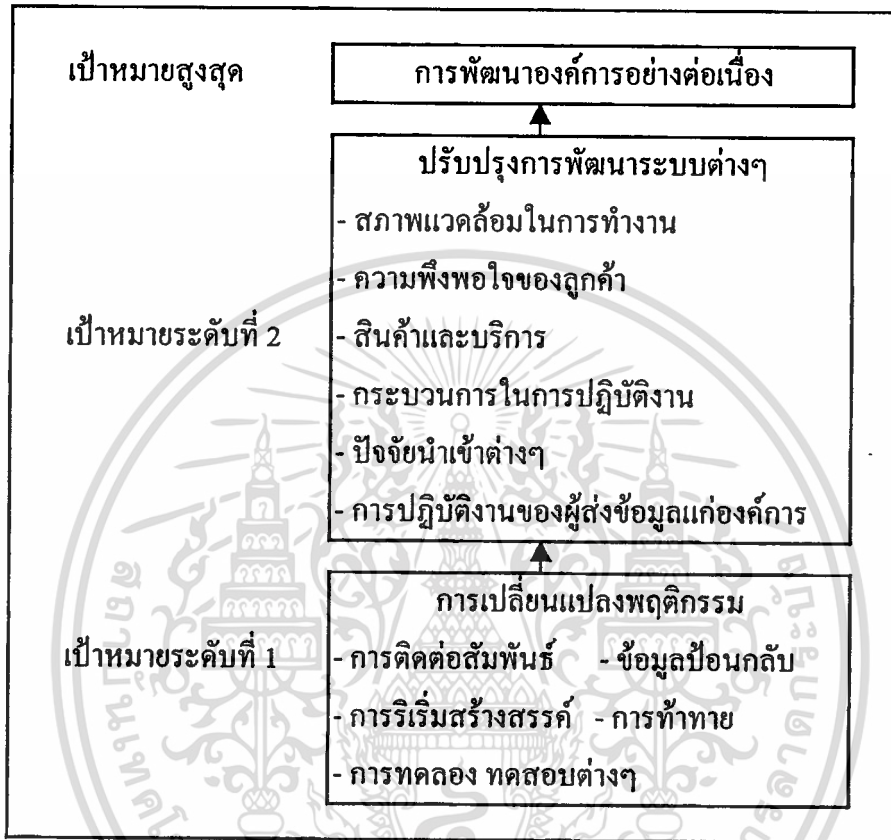
Kinlaw (1995) ได้แบ่งเป้าหมายในการเพิ่มอำนาจไว้ 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (Changes in behavior)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับที่ 2 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบต่าง ๆ (Improvement in system element)

เป้าหมายทั้ง 2 ระบบนี้ จะนำไปสู่การพัฒนองค์กรอย่างต่อเนื่องอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการเพิ่มอำนาจ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 เป้าหมายของการมอบอำนาจหน้าที่

ที่มา: D.C. Kinlaw, 1995 (อ้างใน ชุตินันท์ เชมภักดิ์, 2539)

เป้าหมายที่ 1 เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

- มุ่งให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ขึ้นภายในองค์การ
- มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ด้วยพนักงานและทีมงาน
- มีนโยบาย แนวคิด และการปฏิบัติที่ทำหยามากขึ้น
- มีการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การมากขึ้น
- มีการทดลองและการทดสอบต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

เป้าหมายที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนาระบบต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- สินค้าและบริการกระบวนการในการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ
- การปฏิบัติงานของผู้ส่งข้อมูลแก่องค์กร

ประโยชน์ของการเพิ่มอำนาจ

การเพิ่มอำนาจเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

- สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่
- ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการดำเนินงานอื่นที่สำคัญไม่มีผู้ใดทำแทนได้
- ลดความกดดันของผู้บริหารจากปัญหามากแต่เวลาทำงานน้อย

2. ประโยชน์ต่อพนักงานและทีมงาน

- สามารถช่วยพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสเติบโต โดยสามารถพัฒนาและขยายความสามารถและทักษะโดยการได้รับเพิ่มอำนาจจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถของตนในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการตัดสินใจของตนเอง
- ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการรู้งานและคุณค่าของตนต่อองค์กร
- ช่วยให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเนื่องจากเป็นเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับปัญหา
- ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องพึ่งพากันโดยอาศัยเหตุผลและฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ประโยชน์ต่อองค์กร

- ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ต่อเมื่อการเพิ่มอำนาจแก่พนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสมกับทักษะและความสามารถของเขา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้พนักงานได้คิดและสร้างสรรค์ความคิด และมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ช่วยสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร เนื่องจากองค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาพนักงานที่ใกล้ชิดปัญหาต้องสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เพราะเป็นผู้ที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ
- ช่วยให้องค์กรเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงานหลาย ๆ คนสามารถทำงานในลักษณะเดียวกันได้
- ช่วยในการพัฒนาองค์กร องค์กรที่มีการเพิ่มอำนาจจะมองว่าพนักงานต่างมีเอกลักษณ์ของตนเองและมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้นจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร

จากการที่องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะที่กดดันจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งภาวะกดดันจากภายนอกก็คือ เรื่องของการแข่งขันที่สูงขึ้น ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่รวดเร็ว ความต้องการใหม่ ๆ เกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เป็นต้น ภาวะกดดันจากภายในมาจากการที่พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ความไม่เข้าใจ ความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเผชิญอยู่ เป็นต้น ในขณะที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเติบโตและเรียนรู้หนทางใหม่ ๆ เพื่อจะทำงานต่อไปการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงานต้องระมัดระวังไม่ทำให้พนักงานเกิดไม่แน่ใจต่อความรับผิดชอบของเขาต่อองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดอุปสรรคในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

โดยสรุปการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจเพื่อบรรลุความสำเร็จในบางสิ่ง บ่อยครั้งที่การเรียกรองวิถีแห่งอำนาจ (Locus of power) ที่เป็นอยู่เคลื่อนไปสู่บุคคลและได้จากผู้บริหาร ผู้ฝึกอบรม และอื่น ๆ เป็นความต้องการที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือเพื่อนำไปสู่อำนาจใหม่ มีการพูดบ่อย ๆ ว่าพวกเราสามารถเพิ่มอำนาจให้กับตัวเองได้ด้วย (Megginson, Banfield, and Joy-Mathews, 1999) สำหรับมุมมองที่สอดคล้องต่อมิติต่าง ๆ ในระบบย่อยด้านบุคลากรที่เสนอมาดังกล่าวนั้น Praharad (1997) ได้เสนอว่าสมมติฐานแบบดั้งเดิมใช้ไม่ได้แล้ว นั่นคือพรมแดนของอุตสาหกรรมที่ชัดเจน ทำให้รู้ว่า ใครคือลูกค้า ใครคือคู่แข่ง ใครคือลูกค้า ใครคือเพื่อนร่วมงาน และใครคือผู้มาใหม่ในอุตสาหกรรม แต่ในวิวัฒนาการของตลาดจะไม่มีทางรู้ได้อย่างชัดเจนเลยว่า ใครคือลูกค้า คู่แข่ง และผู้ร่วมธุรกิจ ดังนั้นการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรจึงเป็นประโยชน์ในด้านการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กรกับสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการที่องค์กรเห็นประโยชน์ในด้านการเรียนรู้ร่วมกับ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรและชุมชน ด้วยนับว่าต่างเป็นสมาชิกขององค์กรเช่นเดียวกับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งคนเหล่านี้ได้รับการเพิ่มอำนาจมากขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้

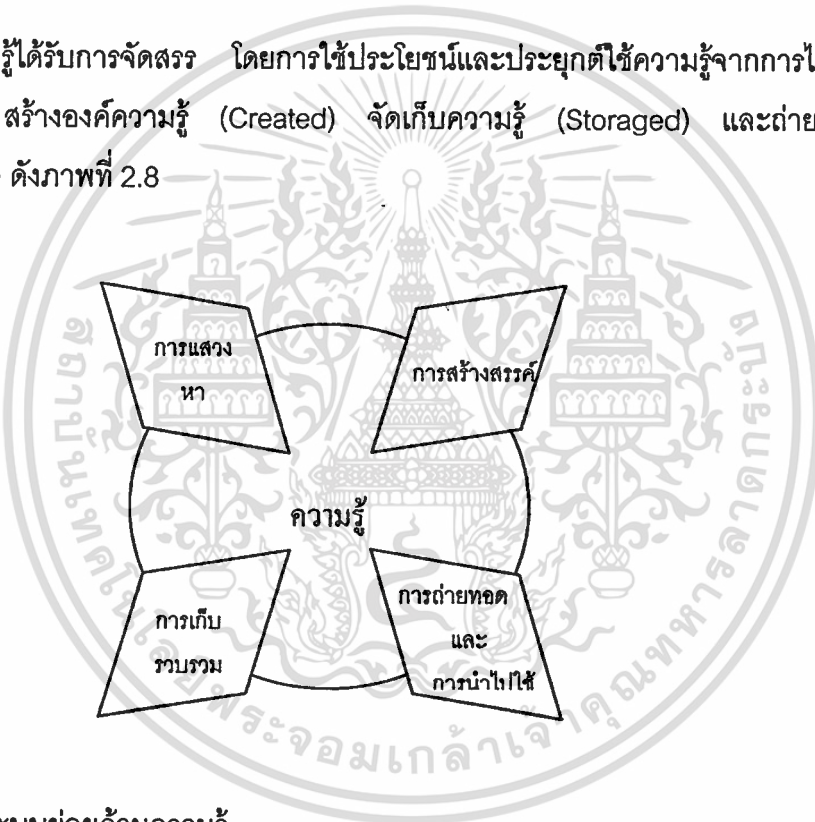
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบที่ 4 : การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquaardt (1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การ ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความรู้ได้รับการจัดสรร โดยการให้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Stored) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Marquaardt, 1996: 130

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับ การกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

ขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

Marquardt (1996) เสนอว่าต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ

การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge)

ปัจจุบันระยะก้าว (Pace) ของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาด องค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) ก็คือองค์การได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์การอื่น ๆ
- จ้างที่ปรึกษา
- อ่านมาก ทั้งสิ่งพิมพ์ อี-เมล และบทความ
- ดูทีวี วิดีโอ และภาพยนตร์
- ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ
- จ้างพนักงานใหม่
- ร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) Harrington & Harrington (1996) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานเปรียบเทียบไว้ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการเปรียบเทียบ วางแผนและส่งเสริมเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานโดยเกี่ยวข้องกับ

- การเปรียบเทียบองค์การที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรม
- การเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่มีคุณภาพเป็นเลิศ
- การเปรียบเทียบกระบวนการทางการผลิต
- การเปรียบเทียบคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ
- การเปรียบเทียบรูปแบบที่แตกต่างกัน เป็นการเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ
- การส่งเสริมสนับสนุนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การคาดคะเนถึงตลาดผู้บริโภคในอนาคต

Marquardt (1996) กล่าวว่า มาตรฐานเปรียบเทียบใช้กันมากและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งความรู้ โดยทีมที่จะทำการเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองกว้างและไกลออกไป เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งสามารถเตือนเมื่อมีสัญญาณที่ปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติ มาตรฐานเปรียบเทียบนั้นอาจเป็นแนวทางนำไปสู่กระบวนการ (เน้นกระบวนการและระบบปฏิบัติการที่แยกส่วน) เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงาน (เน้นการผลักดันผู้บริหารไปสู่การเข้าถึงตำแหน่งของการแข่งขันและการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการ) หรือเป็นแนวทางนำไปสู่เชิงกลยุทธ์ (มองหาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในตลาด) โดยมาตรฐานเปรียบเทียบสามารถช่วยองค์กรต่าง ๆ ได้ดังนี้

- จัดตั้งหรือปรับกลยุทธ์
- รื้อปรับกระบวนการทำงานและระบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ
- ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการทำงานและระบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ
- ตั้งเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การแก้ปัญหา
- การศึกษาและการเพิ่มแนวคิด
- เปรียบเทียบและประเมินผลทางการตลาด
- สร้างการเปลี่ยนแปลง

การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรทำได้โดย

- ให้ความรู้กับพนักงาน
- เรียนรู้จากประสบการณ์
- ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

Marquardt (1996) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ

- 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ
- 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

- ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด
- ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่กับการมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว
- ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
- ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- การแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
- การทดลอง (Experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

แหล่งเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์การต้องกำหนดประการแรกว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บบริการไว้ และต่อมาก็คือจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร องค์การให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง ซึ่งการจัดเก็บ (Storage) นั้นเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค (การบันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น) รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน (Human Processes) (ได้แก่ การสร้างและการจัดจำของแต่ละคนหรือมติ) ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะ

- โครงสร้างและการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- จำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิผล ก็คือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- ความจำเป็นของการเรียนรู้
- วัตถุประสงค์ของงาน
- ความชำนาญของผู้ใช้ (User)
- หน้าที่/การใช้สารสนเทศ
- สถานที่ตั้ง (Location) ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

โดยสรุปว่าความสำคัญสำหรับองค์การก็อยู่ที่กระบวนการออกแบบระบบการเก็บข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจะเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นการกระจายอำนาจ โดยการทำงานกลายมาเป็นแนวทางในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายสามารถใช้ประโยชน์ โดยสารสนเทศที่แยกส่วนสามารถแปลความและแลกเปลี่ยนกัน เป็นการภายใน

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก (Mechanical) อิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น

- การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายใน หลักสูตรที่เป็นทางการ การฝึกอบรมในงาน)
- การประชุมภายใน
- การสรุปข่าวสาร
- สื่อภายในองค์การ (วิดีโอ, สิ่งพิมพ์, เครื่องเสียง)
- การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ (ที่จัดให้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)
- การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ มีหลายวิถีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น

- การหมุนเวียนงาน
- เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา
- คณะทำงาน (Task Force)
- เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสืบค้นและถ่ายโอนความรู้

Marquardt (1996) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์การซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการติดต่อ รูปแบบ ความถูกต้อง และความหมายของความรู้ได้แก่ 1) ต้นทุน 2) สมรรถนะทางความรู้ของหน่วยรับ 3) ความล่าช้า 4) ข่าวดสารถูกบิดเบือนความหมายไปทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ

กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการจัดการความรู้

ผู้ศึกษาได้สรุปในแต่ละกลยุทธ์แต่พอสังเขป ดังนี้

1. สร้างความคาดหวังว่าทุกคนตอบสนองต่อการเก็บสะสมและถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรกลายมาเป็นผู้ที่ตระหนักในเรื่องของความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การดังนั้นจึงต้องสามารถโยงเรื่องเหล่านี้เข้าด้วยกัน ความรู้อาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุมหรืออินเตอร์เน็ต หรือหนังสือพิมพ์และนิตยสาร เช่นเดียวกับช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มทางสังคม พิพิธภัณฑสถาน และภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางบริษัทส่งเสริมและให้รางวัลการวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อพลังของการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเป็นระบบ เป็นกรมองหาทรัพยากรจากภายนอกที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์การได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภาระต่าง ๆ กับองค์การอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด อีกทั้งเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3. การจัดการการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้พัฒนากลวิธีต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการแข่งขันการเรียนรู้ภายใน รวมทั้งภายนอกองค์การ ดังมีกลยุทธ์ที่นำมาพิจารณาได้ ดังนี้

- การทบทวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วยการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลของผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยีและตำแหน่ง
ทางการตลาด

- ตรวจสอบระบบต่าง ๆ ด้วยการทบทวนด้านสุขภาพขององค์การ กระบวนการ
ข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น
- รายงานการเปรียบเทียบมาตรฐานภายใน ที่ซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับชั้นของ
กิจกรรมที่ดีที่สุดในองค์การ
- การจัดสัมมนาหรือให้มีเวทีที่ซึ่งลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่าง ๆ
ภายในองค์การ มาเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิด และเรียนรู้จากผู้อื่นดังกล่าว

4. พัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการนั้นสำคัญ
ยิ่งไปกว่าสารสนเทศ (Albert Einstein อ้างใน Marquardt, 1996) ดังนั้น การทำให้เกิดความรู้และ
ความคิดใหม่อยู่ในทุกอณูของการปรับปรุงในเรื่องสื่อต่าง ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากกิจกรรม
ต่าง ๆ อาทิ เป็นการไต่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการ
การเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการ
และกล้าเสี่ยง (Risky) นำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์ และใช้สมองซีกขวา ส่ง
เสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวที่ดี

5. ส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อที่จะอยู่รอดในตลาดโลก
องค์การต้องสร้างสรรค์วิถีทางใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องของการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ องค์การ
แห่งการเรียนรู้เน้นหนักในเรื่องของการเรียนรู้เชิงมุ่งสร้าง (Generative Learning) เพื่อการเรียนรู้
ในองค์การ และความสำเร็จ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการทดลองและการสะท้อนกลับของการเรียนรู้

6. ฝึกพนักงานในด้านการเก็บและสืบค้นความรู้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับ
ข่าวสารที่จำเป็น ระบบคุณค่าและหน่วยความจำ ทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้
โดยองค์การ สมาชิกในองค์การเรียนรู้ว่าจะติดต่อกับศูนย์กลางความรู้ได้อย่างไร รวมทั้งจะเข้าถึง
ข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกได้อย่างไร

7. ส่งเสริมทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดน
ได้อย่างสูงสุด แนวทางที่มีประสิทธิผลในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การก็คือ การโอนถ่ายความรู้
ไปสู่บุคคลหรือทีม ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านระหว่างบุคคล หรือการจัดการความรู้
ประโยชน์อื่น ๆ ของทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงาน เป็นความสดใหม่ (freshness) ของ
วิธีการและการรับรู้ของสมาชิกใหม่ไปสู่สถานการณ์ด้านต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยว
กับการจัดการปัญหาได้ดีที่สุด

8. พัฒนาพื้นฐานความรู้ของคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์การ สิ่งที่ต้อง
คำนึงก็คือ ปริมาณของข้อมูลที่มากเกินไป ดังนั้นองค์การต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้ง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องตัดสินใจในคุณค่าและลงรหัสข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้เช่นเดียวกับการปฏิบัติการขององค์การ ในด้านคลังเก็บความรู้ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้ได้โดยข้ามสายงาน ควรจัดโครงสร้างและจัดระบบ เพื่อให้ผู้ใช้ (Users) สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่สิ้นกระชั้น ในเวลาที่รวดเร็ว และท้ายที่สุดคลังความรู้นั้นควรจะทันสมัยและต้องมีความถูกต้องและเที่ยงตรง

9. สร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้ต่างได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และยังเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่มด้วย ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะจับต้องการเรียนรู้เหล่านี้ได้อย่างไร ตลอดจนมีวิธีการที่หลากหลายทั้งเชิงบวกและลบ ดังที่ Tom Peters (อ้างใน Marquardt, 1996) ได้ให้ความเห็นว่า บริษัทหนึ่งที่มีการจัดการความรู้ได้ดีที่สุดในโลกก็คือ บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก ซึ่งมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีผู้อำนวยการจัดการความรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ให้อยู่ในความรับผิดชอบแบบมืออาชีพและเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน มีการพัฒนาความรู้โดยรวมอยู่ในกระบวนการประเมินผลบุคคลด้วย เป็นต้น

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่งาน สามารถทำได้โดยรอบคอบ จากการรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร (Manager) ผู้มีส่วนร่วม (Participant) และผู้ฝึกอบรม (Trainer) ทำในเวลาก่อน-ระหว่าง-หลัง ของหลักสูตร อาทิ ก่อนการมีหลักสูตร เป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจากหลักสูตรเพื่อการเตรียมการ ในระหว่างหลักสูตร เพื่อทราบวาทักะและเครื่องมือใดที่จะใช้ในการฝึกปฏิบัติ และหลังจากจบหลักสูตร เป็นการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งทั้งผู้บริหาร ผู้เรียน และผู้ฝึกอบรมจะมีการปฏิบัติในช่วงเวลาดังกล่าว ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การถ่ายโอนการเรียนรู้ในชั้นเรียนไปสู่งาน

	ก่อน	ระหว่าง	หลัง
ผู้บริหาร	ทำตนให้รอบรู้ในหลักสูตรและรวมอภิปรายการใช้แบบแผนการเรียนรู้	ปกป้องผู้เรียนจากการรบกวนจากงาน	พัฒนาโอกาสสำหรับผู้เรียนในการใช้พฤติกรรมใหม่ทันทีในงาน
ผู้เรียน	หารือกับผู้บริหารและผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องของวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหา กระบวนการ และการประยุกต์ใช้ในงาน	บันทึกแนวคิดหลักและการประยุกต์ใช้กับงาน	ประเมินผลปฏิบัติงานโดยทั่วไปและความก้าวหน้าโดยทั่วไป
ผู้ฝึกอบรม	หารือกับหัวหน้างานในอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการถ่ายโอนการฝึกอบรมไปสู่งาน รวมทั้งระบุวิธีทางที่จะลดหรือขจัดอุปสรรค	ช่วยให้ผู้เรียนในการจัดกลุ่มที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยเหลือผู้อื่นในการนำกลับไปใช้ในงาน	ติดต่อกับผู้เรียนเพื่อจัดการการสนับสนุนและช่วยเหลือหากมีปัญหาในการถ่ายโอนทักษะใหม่ไปสู่งาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Marquardt, 1996

เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

แนวความคิดเรื่องเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องกว้าง ๆ เท่านั้น แต่ยังมียุคสมัยที่เลื่อนไหลไม่หยุดนิ่งยากที่จะให้คำจำกัดความ เทคโนโลยีบางอย่างที่เรามักจะมองข้ามไปก็อาจจะมีประโยชน์ต่อการเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้สะดวกและรวดเร็วได้ เช่น โทรศัพท์ หรือการประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ เป็นต้น เทคโนโลยีทั้งสองอย่างนี้อาจจะไม่สามารถสืบค้นความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ที่เป็นระบบได้ แต่ก็มีประสิทธิภาพสูงมากในการช่วยให้มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวเองออกมาให้คนอื่นรับรู้ได้ (Davenport และ Prusak, 1998)

ปัจจุบันคำศัพท์ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Assets) หรือ ทนความรู้ (Knowledge Capital) เป็นความคิด (Idea) ที่องค์การต้องทำอะไรบางอย่างที่จะจัดเก็บและกระจายทักษะที่ก่อประโยชน์ให้พนักงานและกลายมาเป็นสิ่งสำคัญต่อการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เช่นที่ไซเบอร์สเปซ (Cyberspace) ทำให้ขอบเขตระหว่างประเทศไม่ชัดเจน การกำหนดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การที่มีอยู่กลายเป็นเรื่องยากขึ้น และองค์การในปัจจุบันกำลังเริ่มใช้ระบบสนับสนุนของ

อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเมื่อพวกเขาต้องการมัน โยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บ่อยครั้งที่ระบบเหล่านี้ต้องการปัจจัยนำเข้า (Input) จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อที่จะทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยนำเข้านี้ได้กลายเป็นความรู้ที่ต้องจัดเก็บและรักษาไว้ ต้องรวมด้วยความจำเป็นที่จะป้องกันทรัพย์สินทางปัญญานี้ด้วย สร้างสิ่งที่มีอำนาจที่เน้นหนักเพิ่มมากขึ้นในด้านการจัดการความรู้ (Rothwell, Sander และ Soper, 1999)

จากบทความเรื่อง A Yardstick for Knowledge Management โดย Mark Van Buren (1999) ได้เสนอว่ายังไม่มีกรอบอย่างเป็นสากลในเรื่องของมาตรฐานสำหรับการวัดและการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) – อย่างน้อยที่สุดก็ยังไม่ค่อยมี

The American Society for Training & Development (ASTD) โดยหุ้นส่วน 7 บริษัท ผู้บุกเบิกในยุคแห่งความรู้ ได้มีวิธีการสร้างสรรคงานสำหรับการวัดผลในคุณค่าของการลงทุนด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์การ หุ้นส่วนเหล่านี้ถูกเรียกว่า The ASTD Effective Knowledge Management Working Group ซึ่งได้แก่ บริษัท Charles Schwab, Chevron, Dow Chemical EDS, Motorola, Polaroid และ PricewaterhouseCoopers

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มได้มุ่งเน้นในขอบเขตของการวัดผล : คลังของทุนทางปัญญา (Stock of Intellectual Capital) กระบวนการจัดการความรู้ด้วยตนเอง และคุณค่าในทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นได้โดยทุนมนุษย์

บทความมีเนื้อหาว่า องค์การส่วนมากไม่มีความเข้าใจว่าจะลงทุนอย่างไรในเรื่องทุนทางปัญญา ไม่รู้อัตราการตอบแทนการลงทุนที่แท้จริง มีบางบริษัทได้ลองการวัดผลและทรัพย์สินทางด้านความรู้เหล่านั้นมีอำนาจเพิ่มผลทางการเงิน อีกทั้งสร้างระบบการวัดผลที่เหมาะสมโดยเปิดเผยต่อคนทั่วไป แต่ปัจจุบันก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง บทความเสนอว่า ยังไม่มีมาตรฐานของชุดใดที่ได้รับการยอมรับโดยปราศจากการปฏิบัติร่วมกัน

กลุ่มได้จำแนกหมวดหมู่ของทุนทางปัญญา : การลงทุนทางด้านมนุษย์ ทุนด้านนวัตกรรม ทุนด้านกระบวนการ และทุนด้านลูกค้า จากนั้นก็ได้แยกการวัดในแต่ละหมวดเพื่อที่จะสามารถจัดการในแต่ละชุด ซึ่งการจัดกลุ่มในหัวข้อพื้นฐาน ได้แก่

- ความเกี่ยวข้องกันของวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ของบริษัท
- ความสำคัญด้านกลยุทธ์ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง
- ข้อมูลที่เหมาะสมเป็นประโยชน์
- ความสามารถในการประยุกต์ใช้ได้หลายองค์การ

Buren (1999) เสนอการมองที่การวัดทุนทางปัญญาที่มีอยู่ บางบริษัทเสนอและใช้ กลุ่มที่สามารถที่จะแบ่งการวัดทุนทางปัญญาได้เป็น 4 ประเภท

- ทุนมนุษย์ (Human Capital) ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของคนในองค์การ
- ทุนนวัตกรรม (Innovation Capital) สมรรถนะขององค์การในการสร้างสรรคนวัตกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสินค้าและบริการใหม่

- ทุนกระบวนการ (Process Capital) กระบวนการ เทคนิค ระบบ และเครื่องมือต่าง ๆ ขององค์การ
- ทุนลูกค้า (Customer Capital) คุณค่าของความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ

ในยุคของความรู้ งานส่วนใหญ่ขององค์การมักเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยที่กิจกรรมการจัดการความรู้แสดง ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 กิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้

การนิยามทุนทางปัญญา	การสร้างทุนทางปัญญา	การจัดเก็บทุนทางปัญญา	การแบ่งปันทุนทางปัญญา	การใช้ทุนทางปัญญา
นิยามขีดความสามารถหลัก	การฝึกอบรม	สร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดกับฐานข้อมูล	แบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดี	ตัดสินใจ
จัดตั้ง กำหนดคณะกรรมการ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	สร้างสมุดหน้าเหลือง	จัดรูปแบบเครือข่ายความรู้	การวางแผนกลยุทธ์
กำหนดขีดความสามารถ	วิจัยตลาด	สร้างไดเรกทอรี	จัดรูปแบบกลุ่มอภิปรายออนไลน์	พัฒนาผลิตภัณฑ์
เขียนคำพรรณนางาน	แข่งขันด้วยความชาญฉลาด	สร้างสรรพที่เก็บความรู้	จัดวางการปฏิบัติงานและระบบสนับสนุนการตัดสินใจ	การตลาด
นิยามกระบวนการหลัก	การคัดเลือกและการสรรหา	การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)	วางระบบอินเทอร์เน็ต	พยากรณ์
นิยามส่วนแบ่งการตลาด	การระบุขีดความสามารถหลัก	Data-warehousing	วางระบบเอ็กซ์ทราเน็ต	
นิยามศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า หรือผู้จัดจำหน่าย	ค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่สุด	กระบวนการเอกสารประกอบและการรื้อปรับระบบ	การสื่อสารภายใน	
	มาตรฐานเปรียบเทียบ	การเขียนคู่มือ	การสื่อสารภายนอก	

ที่มา: Buren M.E.V, 1999

Boyett และ Boyett (1998) ได้ชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้ด้วยประสิทธิภาพก็คือ ความไม่สามารถเห็นข้อมูลข่าวสาร การกระทำ และผลลัพธ์จากสายโซ่ของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ดังนั้นของพฤติกรรมเล็กน้อยสามารถแสดงสาเหตุแห่งปัญหาต่าง ๆ ของคน

เอกลาโมเป็นนักการคลังและนักบริหารการเงินที่มีประสบการณ์สูงในบริษัทเอกชนและการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และองค์การ เนื่องมาจากความล้มเหลวในการคิดอย่างเป็นระบบ ภาพจำลองคอมพิวเตอร์ที่มีความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลสามารถใช้ช่วยให้คนเก็บสิ่งที่มีความสำคัญค่าอย่างใหญ่หลวงสำหรับเชื่อมต่อเรื่องต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่ง Davenport (1999) เห็นว่าเป็นหน้าที่ขององค์การเองที่จะต้องทำการตัดสินใจด้วยตัวเองว่าความรู้ประเภทใดจึงเหมาะสมที่จะจัดการให้เป็นระบบ จะจงใจให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างไร จะกระตุ้นให้ใช้ความรู้กันได้อย่างไร ที่ปรึกษาจะช่วยในเรื่องของการออกแบบและสร้างระบบเกี่ยวกับความรู้ ช่วยทำแผนที่ความรู้ในบางจุด ช่วยประเมินสถานะของความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และให้ความรู้แก่ผู้จัดการและบุคลากรในองค์การให้มีความรู้พื้นฐานเท่านั้น รวมทั้งได้เสนอว่า องค์การบางแห่งตั้งสมมติฐานแบบผิด ๆ ว่าเทคโนโลยีสามารถทดแทนทักษะและการตัดสินใจของพนักงานผู้มีประสบการณ์ ซึ่งความจริงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความสนใจเรื่องความรู้และการจัดการความรู้

โดยสรุปก็คือ ความสำคัญของเทคโนโลยีเป็นตัวผลักดันให้เกิดความรู้ ดังนั้นศักยภาพของเทคโนโลยีจำเป็นต้องได้รับความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า ความรู้ในองค์การคืออะไร ความรู้เกิดขึ้นมาได้อย่างไรจะแบ่งแยกประเภทความรู้ในองค์การได้อย่างไร จะมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมอย่างไรจึงจะใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความรู้ได้อย่างเต็มที่ และวิธีที่ดีที่สุดในการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ จัดเก็บความรู้ ถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์ด้านการจัดการความรู้จากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์ประกอบที่ 5 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

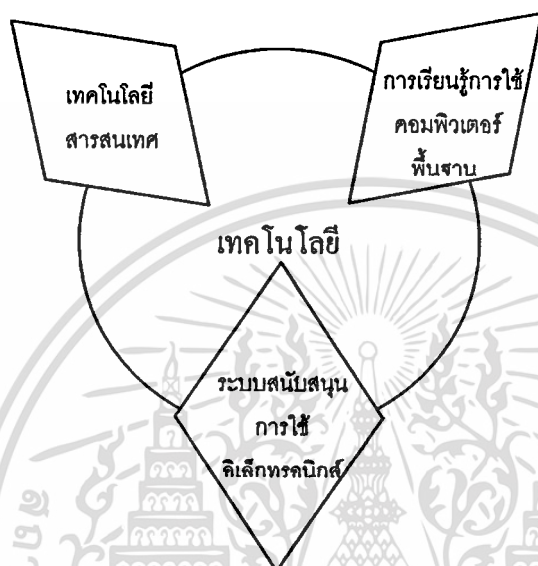
Brain Quinn (อ้างใน Marquardt, 1996) ผู้แต่ง The Intelligent Organization ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า C & C อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ

เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (ครุฑิต มาลัยวงศ์, 2540)

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้เสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Marquardt, 1996: 158

เทคโนโลยีสารสนเทศ

Marquardt (1996) เสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

- ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ
- ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น
- องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน
- การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่
- แผนงานสามารถแก้ไขได้ในทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนขององค์ความรู้

กลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ประการแรก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดนและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นลดลงประการที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกล (Video conference) ประการที่สาม ลดระดับการบริหารแบบลำดับชั้น ในเวลาเดียวกัน เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับขนาดของการควบคุม (Span of control) การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศ เพื่อคนที่ทำงานแนวหน้า (Frontline) จะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น สุดท้ายเป็นการสร้างความยืดหยุ่น โดยใช้สถานีงาน (Work stations) ฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กัน และคลังความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนความรู้และการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด

ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ

Michael Morton (อ้างใน Marquardt, 1996) ได้ระบุผลกระทบหลัก 6 ประการ ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์การ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิถีในการทำงาน ความเปลี่ยนแปลงพื้นฐานส่งผลต่อการผลิต การประสานงาน และการบริหาร โดยที่ด้านการผลิต ได้รับผลกระทบจากการสนับสนุนทางกายภาพ เช่น หุ่นยนต์ เครื่องมือในการควบคุมกระบวนการ หรือจะเป็นข้อมูลสารสนเทศด้านการผลิตด้วยการใช้การประมวลผลข้อมูล เป็นต้น ในด้านการประสานงาน มีความเปลี่ยนแปลงเรื่องของระยะทางและเวลา ในด้านการบริหารมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สำหรับการควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหลักอยู่ 2 ลักษณะคือ การวัดผล (Measurement) และการตีความ (Interpretation) การวัดผลของการปฏิบัติงานขององค์การจะต้องตั้งปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จเพื่อบริหารความเกี่ยวข้อง และการตีความ เป็นการตีความการวัดผลของแผนและกำหนดว่าจะทำการปฏิบัติสิ่งใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันการบูรณาการหน้าที่ต่าง ๆ ของธุรกิจ ในทุกระดับภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ด้วยรูปแบบ 4 ประการ ดังนี้

- ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า เป็นเชื่อมต่อหน้าที่ของบุคคลภายในองค์กรโดยระบบของเครือข่ายภายในองค์กร หรือ LAN (Local Area Network)

- การเชื่อมโยงจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่งของสายโซ่แห่งคุณค่า เป็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร ตลอดจนระบบผลิตแบบทันเวลา และการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือ EDI (Electronic data interchange)

- ตัวแทนสายโซ่แห่งคุณค่า ได้แก่ ตัวแทน หรือ สัญญารับเหมาช่วง (Subcontract) หรือ พันธมิตรร่วมทุน

- ตลาดด้านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นพัฒนารูปแบบหรือผสมผสานอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การจองตั๋วเครื่องบินของบริษัททัวร์ เป็นต้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศสาเหตุการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศการแข่งขัน เพิ่มความสำคัญในการพิจารณาการทำงานหน้าที่ต่าง ๆ และตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อทำความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เป็นปัจจัยของการจัดการเชิงรุก โดยเฉพาะด้านสภาพแวดล้อมที่มีความไกลห่างจากความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

4. เทคโนโลยีสารสนเทศนำเสนอโอกาสด้านกลยุทธ์ใหม่ ๆ องค์กรจะได้ประเมิณภารกิจและการปฏิบัติอีกครั้ง

5. เทคโนโลยีสารสนเทศต้องการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและโครงสร้างองค์กร

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology – Based Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นแบบ :

- Modular ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ
- Multisensory กระตุ้นการมองเห็น เสียง และสัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรม
- Portable เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย
- Transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรม
- Interruptable มีความสามารถเปิด-ปิดได้ง่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงาน ด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยขบวนการอัตโนมัติ (Automatic) ที่ให้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยที่นำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้น กว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีอิสระที่จะเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน

การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว รอบโลก และองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมล์อย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น และจุใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้ (User) เอง

ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Classroom) จะมุ่งสู่ขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่า เช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) ที่ซึ่งสมาชิกต้องการมาเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเลือกใช้สื่อซึ่งมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems : EPSS)

EPSS ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้อิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (Site) ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมาก ด้วยการสนับสนุนด้านบุคลากรเป็นอย่างน้อย เป้าหมายของ EPSS ตามที่ผู้รู้ (Guru) ด้าน EPSS ชื่อว่า Gloria Gery (อ้างใน Marquardt, 1996) กล่าวว่า "การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสม และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ"

องค์ประกอบของ EPSS

Scott Levin (อ้างใน Marquardt, 1996) ได้เสนอว่า EPSS ควรมีองค์ประกอบหลัก 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. Competency Profile บันทึกขีดความสามารถ เป็นบันทึกที่เพิ่มขึ้นด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน
2. Expert Knowledge Base ผู้เชี่ยวชาญด้านฐานความรู้ จัดการทั้งสารสนเทศจาก ภายในและภายนอก นำมาเรียบเรียงในรูปแบบที่สามารถใช้ได้กับระบบ อิเล็กทรอนิกส์และพนักงาน
3. On-line Help พนักงานต้องสามารถเข้าถึงความช่วยเหลือทางออนไลน์ รวมทั้งเชื่อมต่อ ประสาน (User Interface) กับผู้ใช้ได้โดยง่าย
4. Integrated Training and Job Aids EPSS จัดหาทั้งด้านการสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision-Support) และการแก้ปัญหา (Problem – Solving)
5. Electronic Integrated Reference System EPSS รวมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการผสมผสานระบบอ้างอิง ที่สามารถค้นหาทางออนไลน์ ข้อมูลสารสนเทศควรได้รับการจัดระบบตามความต้องการใช้งานโดยเฉพาะ
6. On Line Documentation ต้องได้รับการทำให้ทันสมัย รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่พนักงานคิดค้นเอง
7. Monitoring, Assessment and Feedback System องค์ประกอบที่ตรวจตรากิจกรรมของผู้ใช้และประเมินความเหมาะสม หากมีอะไรบางอย่างผิดปกติก็จะแก้ไขทันที แสดงวิถีทางที่พนักงานสามารถปรับปรุงระดับของทักษะของพวกเขา
8. Link to External Applications ผู้ที่ทำงานใน EPSS สามารถข้ามการใช้งานจากซอฟต์แวร์ประยุกต์หนึ่งไปยังที่อื่นได้โดยง่าย
9. System Information ควรกำหนดลำดับผู้ใช้ และเครื่องมือที่ทำให้จำนวนสารสนเทศ ฐานความรู้ทันสมัย รวมทั้งระบบที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มพูนและผลิตภัณฑ์ใหม่ EPSS ควรใช้ประโยชน์ได้โดยอนุญาตให้ผู้บริหารระบบหรือผู้ใช้ (End User) ได้จัดรูปแบบของข้อมูลก่อนการเข้าใช้

โดยสรุป ข้อสำคัญของ EPSS จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม (ทั้งในและนอกบริษัท) ผู้ซึ่งจัดหาให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เป็นการรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลังและสภาพแวดล้อมขององค์การแห่งการเรียนรู้ EPSS ก็จะไม่มีความหมายเลย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนสิทธิ์ในเนื้อหาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ของ EPSS สำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

1. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน ไม่ใช่ปรับปรุงความรู้
2. จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ไม่ว่าเมื่อใดที่ไหนที่ต้องการ
3. ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ
4. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนแนะ (Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)
5. ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้
6. ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม
7. เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย
8. ผลักดันองค์การในการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่ยาก
9. ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ
10. เพิ่มความพอเพียงในตนเอง (Sufficiency) และการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

EPSS และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ

EPSS สามารถช่วยสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำหน้าที่ขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และ EPSS สนับสนุนการเรียนรู้ได้โดยตรงต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. Performance – Centered Design การออกแบบศูนย์กลางการปฏิบัติงาน ระบบต้องเน้นไปด้วยความรู้ (Knowledge) ความสามารถจัดโครงสร้างให้มีการไหลเวียนของงาน และปรับใช้กับการปฏิบัติของแต่ละคน
2. Performance การปฏิบัติงาน EPSS มีอิทธิพลต่อสถิติปัญญาตามธรรมชาติและทักษะทางด้านสังคม โดยนำเสนอสารสนเทศ ความรู้ คำแนะนำ และสนับสนุนในเวลาที่ต้องการ
3. Individual Learning การเรียนรู้ของแต่ละคน พนักงานจะใช้ EPSS ใน 3 ทางด้วยกัน 1) พนักงานอาจเปลี่ยนพฤติกรรมภายหลังจากได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เป็นเชิงลบร่วมกันจากระบบ 2) อาจมีการทบทวนโมดูล EPSS ในงานก่อนการใช้ และ 3) อาจมีการทบทวนโมดูล EPSS หลังเลิกงาน เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่เป็นอันตรายและเสียค่าใช้จ่าย
4. Generation of New Knowledge ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิควิธีการและขั้นตอนใหม่ ๆ ในงาน โดยไม่เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นต้นแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. Knowledge Capture บุคคลและทีมจะได้รับความรู้ใหม่ ด้วยการจัดเก็บใน EPSS ในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น ตู้จดหมาย (Mail massage) ใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น

กลยุทธ์ 10 ประการของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ผู้ศึกษาได้สรุปแต่ละกลยุทธ์แต่พอสังเขป ดังนี้

1. ส่งเสริมและผลักดันพนักงานเข้าสู่ทางด่วนข้อมูลสารสนเทศ (Information Highway) สารสนเทศจำนวนมากและหาง่ายบนทางด่วนข้อมูลนั้นจะไม่มีค่าเลยหากพนักงานใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นพนักงานควรจะใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ และกระดานข่าวจากภายนอกในการเข้าไปที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ คู่ค้า (Vendor) หุ่นส่วนและความรู้อื่น ๆ และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มต่าง ๆ มีอยู่ในอินเทอร์เน็ต หลายบริษัทเสนอการฝึกอบรมเพื่อสำหรับการพัฒนาของบุคคลนอกเวลา

2. พัฒนาสื่อมัลติมีเดียและศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หลายองค์การแห่งการเรียนรู้มีความพยายามสูงสุดต่อการเรียนรู้ที่เป็นทางการโดยใช้คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย (เครื่องเสียง, ภาพเคลื่อนไหว และกราฟฟิก) วิดีโอและการเรียนรู้ทางไกล เทคโนโลยีเหล่านี้ใช้ในการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่ใช้การผสมผสานของศิลปะ สี เพลง และภาพ ดังนั้นมีการผสมผสานทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเข้ากับเทคโนโลยีการสร้างงานศิลปะ

ศูนย์การเรียนรู้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Learning Programs) และสื่อสอนบทเรียนทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเพิ่มความยืดหยุ่นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคล เทคโนโลยีของการเรียนรู้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ควรอยู่ในขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิด และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง ที่ซึ่งสมาชิกจำเป็นต้องมาร่วมแก้ไขปัญหา เมื่อมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมใหม่ ต้องนำเข้าสู่วิถีของผู้เรียนที่เรียนโดยธรรมชาติ โดยเลือกฐานเทคโนโลยีการเรียนรู้ให้เหมาะสม

3. สร้างหรือเพิ่มวิดีโอเพื่อการสอน (Interactive Video Instruction – IVI) IVI หมายถึงการสอนด้วยวิดีโอที่สามารถถ่ายข้อมูลได้สองทางระหว่างอุปกรณ์กับผู้ใช้ ประโยชน์และความก้าวหน้าของ IVI สรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

1. เวลาของการฝึกอบรมถูกทำให้ลดลงจากการสอนแบบสอนแบบเดิม
2. พนักงานจำนวนมากสามารถถูกฝึกอบรมด้วยอุปกรณ์ควบคุมระยะไกล (Remote)
3. สารสนเทศมีความเป็นมาตรฐาน
4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางลดลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. มีการจัดหาแบบจำลอง และสถานการณ์จำลอง
6. พนักงานเข้าถึงการฝึกอบรมในเวลาที่เหมาะสม
7. การสอนเฉพาะรายทำได้เหมาะสม
8. ซีดความสามารถถูกวัดด้วยคะแนน 90% ในการประเมินการสอนด้วย IVI
9. การฝึกอบรมเชื่อมโยงโดยตรงกับระบบการทดสอบ เช่น องค์การพบว่าพนักงานมีอัตราของความพึงพอใจการทดสอบความรู้ในงาน โดยหัวข้อเฉพาะของการทดสอบที่พนักงานทำได้ดี
10. ถ้ามีเกรดที่ต่ำลง พนักงานก็จะได้รับการฝึกอบรมซ้ำ และจัดหารายชื่อของวิดีโอ ดิสก์ และคู่มือในหัวข้อนั้น
11. การสำรวจแสดงว่าพนักงานชอบการฝึกอบรมแบบ IVI มากกว่าการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นความสนใจ สนุก ใช้เวลาน้อย และเป็นทิศทางของผู้เรียนแต่ละคน

4. ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้และความคิดจากสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นสิ่งที่จะต้องอยู่ในลำดับสูงขององค์การ เช่นการถ่ายวิดีโอ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้พนักงานจากทุกส่วนขององค์การได้รับประโยชน์จากความรู้ ความคิด และแรงบันดาลใจของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ

5. พัฒนาขีดความสามารถในกรุปแวร์ (Groupware) และเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพและลดเวลาในการตัดสินใจของกลุ่ม ด้วยคุณค่าที่เต็มเปี่ยมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสำเร็จรูปกรุปแวร์ ที่ช่วยให้พนักงานจัดการกระบวนการกลุ่มและกลุ่มการเรียนรู้ (ซอฟต์แวร์) ในด้านการวางแผนโครงการ การพัฒนาทีมและการจัดการประชุม มีการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เช่นเดียวกับช่วยให้ด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา

6. ติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมด้วยการมีสารานุกรมปโภคพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะที่จะใช้การพัฒนา และการดำเนินการต้องการการสนับสนุนด้านการจัดการ โดยที่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง 9 องค์ประกอบ ดังกล่าวมาแล้วนั้น ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้น

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in time) เบื้องหลังการเรียนรู้ทฤษฎี Just-in time ก็คือ เพื่อลดต้นทุนและการสูญเสียผลผลิตภาพ โดยให้มีการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับเวลาจริงที่พนักงานต้องการความรู้ใหม่ในการสร้างระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา จำเป็นต้องผสมผสานระบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การสอนแนะ และการทำงานจริงในงานเข้าไปในเรื่องเดียวกัน

กระบวนการไร้รอยต่อ (Seamless Process) และรับผลประโยชน์การเรียนรู้ของการรวมและการเอกสารเป็นเอกสารทงส่วนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน โดยอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในงานต่าง ๆ และซอฟต์แวร์ กรุปแวร์ ที่เพิ่มระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning)

8. สร้างสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ใช้ภายใน องค์การแห่งการเรียนรู้ควรได้รับสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ออกแบบระบบซอฟต์แวร์ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งรวมด้วยระบบพัฒนาตนเอง แคลตตาล็อกการเรียนรู้แบบเปิด และทรัพยากรมีชีวิต ระบบการพัฒนาตนเอง เครื่องมือในการวินิจฉัย ช่วยการตัดสินใจ สำนวญความคิดเห็น และมีวิธีการของข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทีม ฝ่าย หรือองค์การ ระบบต่าง ๆ ของซอฟต์แวร์ที่ผสมกับเครื่องมือซอฟต์แวร์อื่น ๆ เช่น ผู้จัดการโปรเจ็ค เวอร์ดโปรเซสเซอร์ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมวันต่อวัน เป็นภาษา (Language) และทักษะ (Know-how) ขององค์การแห่งการเรียนรู้

9. พัฒนาความตระหนักและการรู้คุณค่าของเทคโนโลยีในการเป็นเครื่องมือที่เต็มไปด้วยพลังสำหรับการเรียนรู้อย่างกว้างขวางในองค์การ คนสูงอายุในองค์การอาจจะกลัวคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของบุคคลและองค์การ องค์การควรอุทิศพลังงานให้กับการศึกษาของสมาชิก ตั้งแต่ตำแหน่งอาวุโสที่พวกเขามีข้อจำกัดหรือความเชื่องช้าในการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ได้ตั้งใจ รวมทั้งอุทิศให้กับความสามารถขององค์การในการเก็บและโอนถ่ายความรู้ที่มีคุณค่า

10. เพิ่มความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีของคณะทำงานด้วยการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสมรรถนะและพลังของเทคโนโลยีของการเรียนรู้ในองค์การอย่างสูงสุดนั้น ผู้บริหารและคณะทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรตั้งสมมติฐานบทบาทหลักของภาวะผู้นำและผู้มีความรู้เกี่ยวกับ

- ระบบปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ
- กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วยปฏิบัติการที่ใหญ่และต่อเนื่อง
- เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- เชื้อต่อกระบวนการ Outsourcing สำหรับทรัพยากรด้านเทคโนโลยี
- เชื้อต่อการจัดโครงสร้างระบบการเรียนรู้ในงาน

2.7 ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Steps in becoming a learning organization)

Marquardt (1996) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจและมีคำมั่นสัญญาต่อองค์ประกอบย่อยทั้งห้าของแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่มีวิธีหนึ่งวิธีใดที่จะรับประกันได้ว่าจะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ควรจำไว้ก็คือไม่มีองค์การใดที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นความจำเป็นในการเรียนรู้จึงไม่เคยสิ้นสุด สิ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากองค์การที่ไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่องค์กรฝึกและปฏิบัติตามวินัยและหลักการของการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนที่บริษัทต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีการใช้กลยุทธ์และการกระทำที่ค่อนข้างจะคล้ายกันที่จะทำให้บริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความตั้งใจและการมีคำมั่นสัญญาอย่างจริงจังเท่านั้นที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่ดวงหรือโอกาสใด ๆ ในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอน 16 ขั้นตอนขององค์กรหลาย ๆ องค์กรในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามขั้นตอนเหล่านี้เป็นเพียงแนวทางหนึ่ง ไม่ใช่ข้อกำหนด จึงเป็นหน้าที่ของแต่ละองค์กรที่จะต้องพิจารณาเอาเองว่าวิธีการใด หรือทางเลือกใดที่จะดีที่สุดกับองค์กรแต่ละองค์กร

ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การมีคำมั่นสัญญาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Commit to becoming a learning organization) มีความเห็นพ้องกันว่าขั้นตอนแรกในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือผู้นำสูงสุดทั้งหลายต้องมีคำมั่นสัญญาต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พวกเขาต้องตระหนักว่าความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของ Harrison Owen ที่ว่า “ธุรกิจหลักของการทำธุรกิจในโลกของทุกวันนี้ก็คือการเรียนรู้ แต่ไม่ใช่ว่าการทำกำไร หรือการส่งมอบบริการจะไม่มีค่าเลย เพียงแต่ถ้าไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น สิ่งเหล่านั้นก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้” (“Business of Learning,” Winter, 1991 : 1)

2. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการทางธุรกิจ (Connect learning with business operations) ขั้นตอนต่อไปก็คือ เชื่อมกระบวนการและผลิตภัณฑ์ของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน บางองค์กรก็จัดตั้งทีมการเรียนรู้ซึ่งจะแนะนำ ให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จะสนับสนุนทิศทาง

ของกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับบางคนที่ยังมีความสงสัย อาจนำเสนอประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ให้พวกเขา ซึ่งได้แก่

- การเรียนรู้เป็นงานหนึ่งขององค์การเช่นเดียวกันกับการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการ
- องค์การสามารถเรียนรู้เหมือนกับการทำการผลิต ไม่จำเป็นต้องสละความรวดเร็วและคุณภาพเพื่อการเรียนรู้ ระบบการผลิตสามารถถูกจัดให้เป็นระบบการเรียนรู้ได้
- ในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เราจะสามารถเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าไว้กับองค์การได้ดีกว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรจะลาออกไป

3. ประเมินสมรรถภาพขององค์การในแต่ละองค์ประกอบย่อยของแบบจำลององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Assess the organization's capability on each subsystem of the systems learning organization model) เช่นเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงทั่ว ๆ ไป ขั้นตอนแรก ๆ ที่สำคัญคือการประเมินสถานะขององค์การ เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากร และช่องว่างต่าง ๆ ที่มีอยู่ หลาย ๆ องค์การทำขั้นตอนนี้อย่างไม่เป็นทางการ แต่หลายต่อหลายองค์การก็ตระหนักถึงความสำคัญของการพิจารณาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบและครอบคลุม เครื่องมือหนึ่งที่สามารถใช้ในการประเมินสถานะของบริษัทคือ "Learning Organization Profile" ซึ่งอยู่ในภาคผนวก เครื่องมือนี้ได้มีการนำไปใช้ทดสอบกันอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ได้ผลดีกับองค์การกว่า 100 องค์การจากทั่วทุกส่วนของโลกมาแล้ว

4. ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Communicate the vision of a learning organization) ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์การ เช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ภายนอกองค์การ ทุก ๆ คนก็จะได้มีแนวทางเดียวกัน เมื่อมีคนจำนวนมากมีความเข้าใจ พวกเขาก็จะสนับสนุน และตื่นตัวไปกับวิสัยทัศน์นั้น ๆ

5. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและทำอย่างเป็นระบบ (Recognize the importance of systems thinking and action) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มันเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลควรจะเริ่มคิดและกระทำอย่างเป็นระบบ นั่นคือเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างกันของทุก ๆ ส่วนในองค์การ มองปัญหาและแนวทางแก้ไขในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกขององค์การมองเห็นรูปแบบที่ไม่ชัดเจนได้ชัดเจนขึ้น และสามารถระบุวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทหนึ่ง ๆ จะไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเน้นไปที่ระบบย่อยหนึ่งระบบย่อยใด หรือเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์การ

6. ผู้นำแสดงตัวอย่างและเป็นตัวแบบของการมีคำมั่นสัญญาต่อการเรียนรู้ (Leaders demonstrate and model commitment to learning) Watkins and Marsick ได้แนะนำว่าผู้นำ

เอ็กสตรีนเป็นเอ็กสตรีนที่ส่งแรงผลักดันให้กับองค์กรเพื่อการพัฒนาเท่านั้น เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ คือ

- จัดหาโอกาสในการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติในเรื่องการเรียนรู้ในองค์กร
- สนับสนุนและกระตุ้นพนักงานให้ไม่กลัวและไม่ละอายเมื่อทำผิดพลาด
- สอนงานและให้รางวัลแก่ความพยายาม และสร้างบรรทัดฐานในการให้รางวัลแก่ความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง

7. แปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(Transform the organizational culture to one of continuous learning and improvement)
แรงขับเคลื่อนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุก ๆ องค์กรก็คือการมีค่านิยมสัญญาต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นั่นก็คือเหตุผลที่ว่าทำไมองค์กรซึ่งมีความเชื่อและใช้การบริหารคุณภาพโดยรวมได้เข้าสู่แนวทางของการเรียนรู้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารคุณภาพจะทำให้หลักการในการเรียนรู้แบบครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งทุกคนจะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร วัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการเรียนรู้ตลอดเวลาก็ควรจะถูกฝึกให้เป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของทุกคนในองค์กร และการเรียนรู้ควรเกิดขึ้นในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรอย่างอัตโนมัติ

8. จัดตั้งกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อการเรียนรู้ (Establish corporatewide strategies for learning) ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สุด ได้แก่

- การกระตุ้นให้มีการทดลอง
- ตระหนักและยกย่องผู้ที่เรียนรู้
- ให้รางวัลแก่การเรียนรู้
- เผยแพร่การเรียนรู้ใหม่ ๆ
- นำการเรียนรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้

9. ยกเลิกระบบการทำงานที่ล่าช้า และทำให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว (Cut Bureaucracy and streamline the structure) ข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ได้แก่

- การรีออกแบบระบบ (Reengineering)
- สร้างภาพรวมมากกว่าที่จะเน้นไปที่แต่ละฝ่าย
- กระจายศูนย์ (Decentralize)
- ขจัดโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น
- ขจัดอุปสรรคทั้งทางด้านแนวตั้งและแนวนอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- แนะนำเกี่ยวกับความคล่องตัว
- เชื่อมกิจกรรมด้านหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน

10. ให้อำนาจแก่พนักงาน (Empower and enable employees) ผู้นำองค์การควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและความสำนึกในหน้าที่ไปสู่ระดับปฏิบัติ ควรจะทำในสิ่งที่จะทำให้คนงานมีอิสระที่จะบริการลูกค้า รวมทั้งความสามารถที่จะรวมหรือข้ามขอบเขตของแต่ละหน้าที่ได้ เพื่อการทำงานที่มีผลิตผล และสร้างสรรค์ บุคคลแต่ละคนต้องได้รับอำนาจที่จะทำและเรียนรู้

11. ขยายการเรียนรู้ในองค์การไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมด (Extend organizational learning to the entire business chain) เพื่อให้องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถนำศักยภาพของความรู้และความคิดต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ พวกเขาต้องกระจายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น ลูกค้า ผู้ขาย ผู้จัดหาวัตถุดิบ และชุมชน องค์การควรมีการจัดตารางเวลาและจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ให้กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อที่บริษัทจะได้ช่วยฝึกอบรมให้ลูกค้าสามารถประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานของเขา

12. สังสมการเรียนรู้และกระจายความรู้ (Capture learning and release knowledge) องค์การควรจัดหาโอกาสและสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ต้องวางโครงสร้าง ระบบ ช่วงเวลา และตรวจสอบความรู้เหล่านั้นด้วย การตรวจสอบการเรียนรู้ควรถูกจัดขึ้นเพื่อที่จะวัดว่าโครงสร้าง เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ มีพร้อมที่จะสร้าง เพิ่มพูน และเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดหรือไม่ การเชื่อมเอาการเรียนรู้ใหม่ ๆ เข้ากับผลิตผลขององค์การควรถูกประเมิน เพื่อจะได้มีผลสำเร็จดีขึ้น

13. ทำให้ได้มาและประยุกต์ใช้สิ่งที่ดีที่สุดจากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (Acquire and apply best of technology to the best of learning) เทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ภายในองค์การ ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสื่อประสมอิเล็กทรอนิกส์ (multimedia technology) จะทำให้มีการกระตุ้น และท้าทายต่อการบุคคลและกลุ่มได้มากขึ้น นอกจากนั้นบริษัทยังจำเป็นต้องแนะนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์การ ระบบนี้จะทำให้นุคลากรเรียนรู้ได้ดีที่สุดทุกเวลา และทุกสถานที่

14. กระตุ้น คาดหวัง และเพิ่มพูนความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (Encourage, expect, and enhance learning at individual, group, and organization levels) หลักการสำคัญคือ สำหรับองค์การ องค์การต้องมีการกระตุ้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ก็ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของแต่ละคนด้วย องค์การควรจะจัดหาแผนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้เป็นเสมือนประสบการณ์ประจำวัน และใช้ทุกโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การเรียนรู้จะต้องถูกวางแผนและปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ

15. เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น (Learn more about learning organizations) อ่านบทความเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ

16. มีการปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous adaptation, improvement, and learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนัยก็คือการเรียนรู้ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าอยู่เสมอ รู้ว่าความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด หรือไม่หยุดนิ่ง และการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงมีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตระหนักว่าจะไม่สามารถมีความสมบูรณ์แบบในการเรียนรู้ และการเรียนรู้จะไม่มีวันสิ้นสุด

ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Keys to a successful transformation into a learning organization)

การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญไม่ง่ายและไม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มันเป็นเรื่องที่ยากมาก หลาย ๆ องค์การล้มเหลวและถอยกลับไปสู่สิ่งที่เคยเป็นอยู่แต่ก่อน ขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอนที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในจุดใด ๆ ก็ตามสามารถก่อให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงซึ่งอาจทำให้การเคลื่อนตัวช้าลงหรืออาจจะทำให้การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หยุดชะงักก็เป็นได้

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

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

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

4. ทำการสื่อสารและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Communicate and practice the vision)

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

6. ให้รางวัลต่อผลงานในระยะสั้น (Create short-term wins)

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

8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ (Anchor changes in the corporation's culture)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

Marquardt (1996 : 215-219) จากการวิจัยของศูนย์การเรียนรู้ในองค์การของ MIT กับบริษัทต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างและรักษาการเรียนรู้ในองค์การให้ยั่งยืน พบว่ามีปัจจัยหรือค่านิยมอยู่ 10 ประการที่องค์การทั้งหลายที่ประสบความสำเร็จมีเหมือนกัน ได้แก่

1. การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Scanning imperative) จะต้องมีข้อมูลและเข้าใจสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ และปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์

2. ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นโอกาสของการเรียนรู้

3. การให้ความสำคัญในการวัดผล (Concern for measurement) จำเป็นต้องหาวิธีการวัดผล หรือประเมินผลการเรียนรู้ให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ โดยอาจจัดทำมาตรวัดขึ้นเอง หรือใช้มาตรวัดมาตรฐานก็ได้

4. การตระหนักในการริเริ่มทดลอง (Experimental Mindset) องค์การควรมีการจัดให้มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ และปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้

5. การสร้างบรรยากาศองค์การที่เปิดเผย (Climate of openness) ตระหนักถึงความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างภายในองค์การ ปัญหาและบทเรียนต่าง ๆ ได้ถูกแบ่งปัน ไม่ปกปิด

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous education) องค์การต้องมีค่านิยมสัญญาต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีการสนับสนุนในการพัฒนาสมาชิกทุกคนในองค์การอย่างชัดเจน

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติ (Operational variety) องค์การตระหนักถึงวิธีการที่หลากหลายในการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ หรือเป้าหมายในการทำงานว่าไม่ได้มีแค่เพียงวิธีใดวิธีเดียว การมีความหลากหลายในกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการ โครงสร้างและบุคลากรจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ง่ายเมื่อมีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น

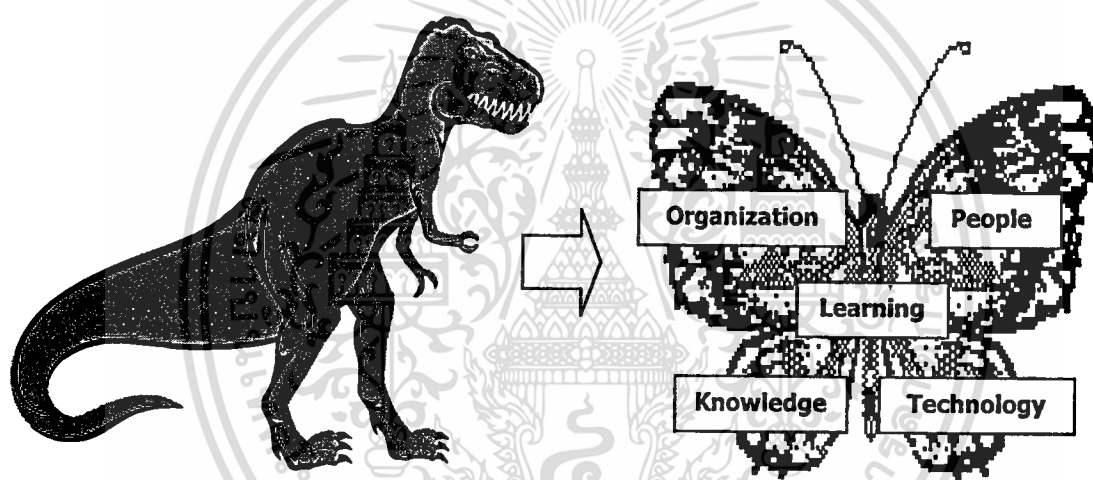
8. การมีผู้สนับสนุน (Multiple advocates or champions) การมีผู้สนับสนุนจะทำให้เกิดการริเริ่มในการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งผู้สนับสนุนนี้อาจจะเป็นสมาชิกคนใดก็ได้ในองค์การ และจะเป็นการริเริ่มแบบ top-down หรือ bottom-up ก็ได้

9. ความเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ (Involved leadership) ผู้นำต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมการเรียนรู้และทุก ๆ ความพยายามในการสร้างการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ จะต้องมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติของวิสัยทัศน์นั้น ๆ ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Systems perspective) ในแต่ละหน่วยย่อย และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมีความสำคัญ องค์การต้องมียุทธศาสตร์ที่กว้างและคิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การ มองปัญหาและแนวทางการแก้ไขว่ามีความสัมพันธ์กัน อย่างเป็นระบบระหว่างกระบวนการ และตระหนักถึงการเชื่อมโยงความต้องการของหน่วยย่อย ขององค์การและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

Marquardt ได้เปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เปรียบเหมือนผีเสื้อที่สามารถบินไปสู่ความเจริญ อีกทั้งยังเปรียบเทียบองค์การสมัยเก่าว่า เปรียบเหมือนไดโนเสาร์ที่จะต้องแก๊ตตายไปในที่สุด สามารถแสดงเป็นภาพที่ 2.10 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 ผีเสื้อแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt, 1996: 220

จากการพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมา เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt มีความเป็นรูปธรรมในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้สมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ แนวคิดของ Marquardt อาศัยแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ (The Systems-Linked Organization Model) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ระบบย่อย (Subsystems) ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการเรียนการสอนเท่านั้น เมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขของการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) โดยมีองค์ประกอบพลวัตของการเรียนรู้เป็นแกนหลักและองค์ประกอบ 4 ระบบย่อยเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ไม่สามารถขาดองค์ประกอบใดไป องค์ประกอบทั้ง 5 ระบบย่อยดังกล่าว จะทำให้เกิดเป็นมิติหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่การเป็นองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อเป็นกลยุทธในการบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน มีพื้นฐานการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้ความล้มเหลวมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้สามารถปรับตัว เริ่มใหม่ หรือฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมเครือข่ายและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จเหมือนการจัดการทั่วไป Peter M. Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์การแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Peter M Senge เป็นพื้นฐานให้ต้องแท้เสียก่อน ไมเช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้โดยปราศจากหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

อภันตริ รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่าการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือกลุ่มที่จบการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่วนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่องศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่ง สายการทำงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน(ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05) แต่ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามรายการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) แตกต่างกัน และศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ร้อยตำรวจตรี(หญิง) สุพัตรา จันทรเทียน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครชุมพรและปริมณฑล พบว่าการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง คุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้เรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศในองค์การ และศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และระดับปานกลาง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง "ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด" เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey
Research) ด้วยการสร้างแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลมีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่ม
ประชากรโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้ว
ส่งกลับคืนมา หลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอ
วิธีการดำเนินงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ประชากร
- 3.3 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 วิธีสุ่มตัวอย่าง
- 3.5 ตัวแปรที่ศึกษา
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ข้อมูลปฐม
ภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน
(Proportional Stratified Random Sampling)

3.2 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรายเดือนทั้งหมดในบริษัท
ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 2,539 คน (ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม พ.ศ.
2544)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้สูตรของ Yamane (1973)

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

เมื่อ

- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- N = จำนวนประชากรทั้งหมด
= 2,539
- e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05
ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ดังนั้น จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

$$n = \frac{2,539}{1 + (2,539)(0.05)^2}$$
$$= 345.56$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ที่ต้องทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลเท่ากับ 346 ราย

3.4 วิธีสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จากแบบสอบถาม 346 ชุด กระจายไปในแต่ละแผนงานและตำแหน่งงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามแผนงาน และตำแหน่งงาน

แผนก	พนักงานปฏิบัติการ ต่ำกว่าปริญญาตรี ประชากร: กลุ่มตัวอย่าง	พนักงานปฏิบัติการ ตั้งแต่ปริญญาตรี ประชากร: กลุ่มตัวอย่าง	พนักงานระดับผู้ บริหารประชากร: กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร: จำนวนตัวอย่าง (คน)
1.แผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ แผนกบริหารสายผลิตภัณฑ์ 1,2 และ 3 (PLM1, PLM2, PLM3) และแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development, NPD)	424 : 58	462 : 63	66 : 9	952 : 130
2. แผนกสนับสนุนการผลิต ได้แก่ แผนกอื่น ๆ ที่เหลือ	942 : 128	556 : 76	89 : 12	1587 : 216
รวม	1366 : 186	1018 : 139	155 : 21	2539 : 346

ที่มา: บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด, 2544

3.5 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

1. ตัวแปรต้น (Independent Variables)

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่งงาน
- (5) แผนงาน
- (6) ระยะเวลาการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยวัดศักยภาพใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) ดังนี้

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

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความคิดเห็นของศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้ศึกษาได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Michael J. Marquardt ใน "Building the Learning Organization : A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success" ซึ่งสามารถจำแนกแบบสอบถามออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนงาน ระยะเวลาการทำงาน เป็นคำถามแบบปรนัย จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยวัดศักยภาพทั้ง 5 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ

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

แบบสอบถามทั้ง 50 ข้อ เป็นคำถามที่สร้างขึ้นโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้คะแนนตามหลักของ Likert scale คำตอบประเมินเป็น 4 ระดับความสอดคล้อง ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4 = สอดคล้องมากที่สุด 3 = สอดคล้องมาก
2 = สอดคล้องปานกลาง 1 = สอดคล้องน้อยหรือไม่สอดคล้องเลย

โดยมีการแปลความหมายของระดับคะแนนดังนี้

ช่วงคะแนน ระดับศักยภาพ

- 3.25 – 4.00 ศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด
2.50 – 3.24 ศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
1.75 – 2.49 ศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
1.00 – 1.74 ศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ

ที่มา: กิ่งการญจน์ เพชรศรี, 2541: 46

กระบวนการสร้างแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scales) ที่ผู้ทำการศึกษาสร้างขึ้น มีดังนี้

1. ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือจาก “Learning Organization Profile” จากแนวคิดของ Michael J. Marquardt ใน “Building the Learning Organization : A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” (1996 : 222 – 226)

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีพิจารณาความเหมาะสม (Rationale Approach) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้าง เนื้อหา และความเที่ยงตรง พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ จากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ โดยผ่านการปรึกษาและตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมสภานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) ดร. ณรงค์ พิมสาร | สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง |
| (2) ดร.จ่านงค์ จีงธีรพานิช | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
คณะกรรมการจัดการวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| (3) คุณขจรเกียรติ ลิ้มมณี | ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและประกันคุณภาพ
บริษัท เบสท์เทค แอน เอ็นจิเนียริง จำกัด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ที่ศึกษาและเกี่ยวข้องในประเทศไทย พบว่าการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นได้ค่า Reliability Coefficients เท่ากับ 0.9633 (กิงกาญจน์ เพชรศรี : 2542), 0.9637 (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ : 2542) และ 0.9689 (พิณสวัน ปัญญามาก : 2543) ซึ่งเห็นได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์สูงมาก จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

ข้อมูลเพิ่มเติม : Michael J. Marquardt (1996 : 181 – 182) กล่าวถึงเครื่องมือชิ้นนี้ว่าเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่อยากเสนอเพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพขององค์กรต่าง ๆ คือ "Learning Organization Profile" เครื่องมือนี้ใช้กันอย่างกว้างขวาง และประสบความสำเร็จในการใช้มาแล้วกว่า 100 องค์กรจากทุกส่วนทั่วโลก เครื่องมือนี้ประกอบด้วย คำถาม 50 คำถาม โดยมีการวัดใน 5 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ ในแต่ละข้อจะมีการประเมินค่าโดยใช้ Likert scale จาก 4 (มากที่สุด) ถึง 1 (น้อยที่สุด) ในแต่ละคำถาม หากสนใจหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในการใช้ "Learning Organization Profile" สามารถติดต่อได้ที่ Global Learning Associations 1688 Mooring Drive Reston Virginia FAX: 703-437-3725

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.7.1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้แผนงาน และตำแหน่งงานเป็นปัจจัยหลักในการแบ่งชั้น

3.7.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดทำแบบสอบถามบนเว็บเพจ (web page) จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านทางอีเมล (e-mail) และ อินทราเน็ต (intranet) เมื่อพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม คำตอบทั้งหมดจะถูกบันทึกเข้าไปในระบบฐานข้อมูลโดยอัตโนมัติ

3.7.3 นำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการดึงข้อมูลที่รวบรวมได้จากระบบฐานข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป MINITAB (MINITAB Release 13.3 for Windows) และ โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยใช้เกณฑ์และสถิติวิเคราะห์ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.8.1 วิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ของข้อมูลสำรวจเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.8.2 วิเคราะห์สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ของข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีทางสถิติโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) และทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ภายหลังการทดสอบความแปรปรวนด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการรับรู้ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

3.9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.9.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณได้จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

X คือ คะแนนแต่ละตัวอย่าง

n คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.9.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณได้จากสูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X คือ คะแนนแต่ละตัวอย่าง

n คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.9.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) คำนวณค่า F ได้จากสูตร

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

การหาค่า F ratio ต้องหาค่าต่างๆ ดังนี้

$$MS_T = \frac{SS_T}{df_T} = \frac{\sum \sum x^2 - C}{df_T}$$

$$MS_b = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{T_j^2 / n_j - C}{df_b}$$

$$MS_w = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

เมื่อค่า $C = T^2 / N$ เรียก Correction term หาโดยนำคะแนนแต่ละตัวมารวมกัน แล้วยกกำลังสองแล้วหารด้วยจำนวนคะแนนทั้งหมด

โดยที่ $M.S.$ หมายถึง Mean square

MS_T หมายถึง Mean square total

MS_b หมายถึง Mean square between group

MS_w หมายถึง Mean square within group

$S.S.$ หมายถึง Sum of square

SS_T หมายถึง Sum of square total

SS_b หมายถึง Sum of square between group

SS_w หมายถึง Sum of square within group

$\sum \sum x^2$ หมายถึง ผลรวมของกำลังสองคะแนนแต่ละตัว

T_j^2 หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนวสดมภ์
(Column)

n_j หมายถึง จำนวนสมาชิกในกลุ่ม

$D.F.$ หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)

df_T หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวนซึ่งมีค่า $= N-1$

df_b หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่มซึ่งมีค่า $= k-1$

df_w หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่มซึ่งมีค่า $= N+k$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่า df ที่ใช้ในการอ่านค่าจากตาราง $= (k-1)(N-k)$

N หมายถึง จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

K หมายถึง จำนวนกลุ่ม

หากพบว่ามีค่าความแตกต่างภายในกลุ่มจึงทำการพิสูจน์ว่าค่า μ mean แตกต่างกัน วิธีทางสถิติที่ใช้คือ Least Significant Different (LSD) การคำนวณ LSD ที่ระดับ 5%

$$LSD(0.05) = t_{0.05} \sqrt{\frac{2S^2}{n}}$$

โดยที่ S_d = ความคลาดเคลื่อน

S^2 คือ ค่าเดียวกับ Mean square within group

จากตาราง ANOVA โดยคิดมาจาก $SS_{w/df} = \frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n - 1}$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการส่งเว็บเพจ (Web Page) ของแบบสอบถามผ่านระบบอีเมล (E-mail) และ อินทราเน็ต (Intranet) ให้กับพนักงานในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 500 คน (การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 346 คนจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane, 1973) มีผู้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 350 คน ทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมากพอที่จะใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 3 ตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนกงาน และระยะเวลาการทำงาน

4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบของพนักงาน โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลในการศึกษาเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามจากพนักงานรายเดือนในบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 350 คน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.1

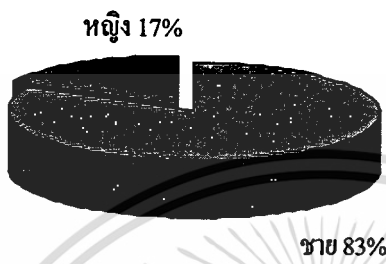
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	289	82.57
หญิง	61	17.43
รวม	350	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	41	11.71
มากกว่า 25-30 ปี	164	46.86
มากกว่า 30-35 ปี	105	30.00
มากกว่า 35-40 ปี	33	9.43
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	7	2.00
รวม	350	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	128	36.57
ปริญญาตรี	188	53.71
สูงกว่าปริญญาตรี	34	9.71
รวม	350	100.00
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	175	50.00
พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	146	41.71
พนักงานระดับผู้บริหาร	29	8.29
รวม	350	100.00
5. แผนกงาน		
แผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต	130	37.14
แผนกสนับสนุนการผลิต	220	62.86
รวม	350	100.00
6. ระยะเวลาการทำงาน		
0-3 ปี	41	11.71
มากกว่า 3-6 ปี	125	35.71
มากกว่า 6-9 ปี	83	23.71
มากกว่า 9 ปีขึ้นไป	101	28.86
รวม	350	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

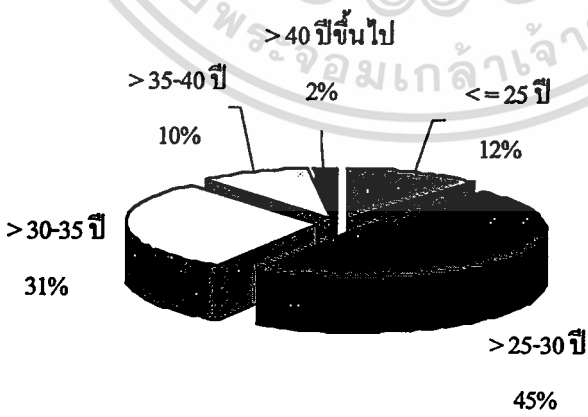
จากตารางที่ 4.1 เป็นผลการคำนวณค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 350 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 82.57 โดยมีจำนวน 289 คน และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 17.43 มีจำนวน 61 คน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

อายุ พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 76.86 มีอายุอยู่ในช่วง 25-35 ปี โดยมีอายุอยู่ในช่วง 25-30 ปี ร้อยละ 46.83 โดยมีจำนวน 164 คน และมีอายุอยู่ในช่วง 30-35 ปี ร้อยละ 30.00 มีจำนวน 105 คน ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 23.14 มีอายุอยู่ในช่วงต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ร้อยละ 11.71 มีจำนวน 41 คน และมีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป อีกร้อยละ 11.43 มีจำนวน 40 คน) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.2



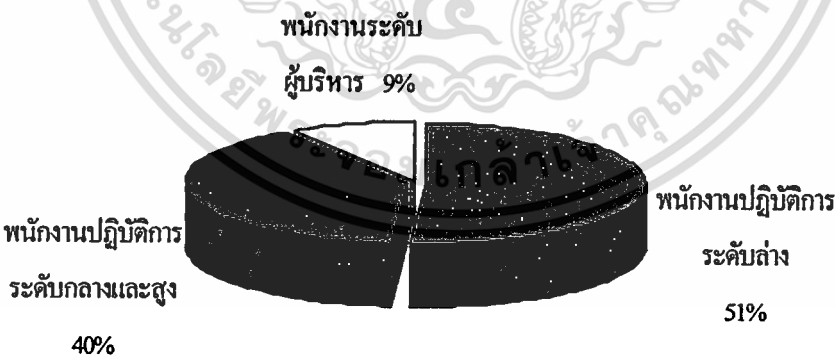
ภาพที่ 4.2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 53.71 มีจำนวน 188 คน รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 36.57 มีจำนวน 128 คน และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.71 มีจำนวน 34 คน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการระดับล่าง หรือระดับ N1-N5 ร้อยละ 50.00 มีจำนวน 175 คน รองลงมาเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง หรือระดับ E1-E6 ร้อยละ 41.71 มีจำนวน 146 คน และพนักงานระดับผู้บริหาร หรือระดับ E7 ขึ้นไป ประมาณ ร้อยละ 8.29 มีจำนวน 29 คน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

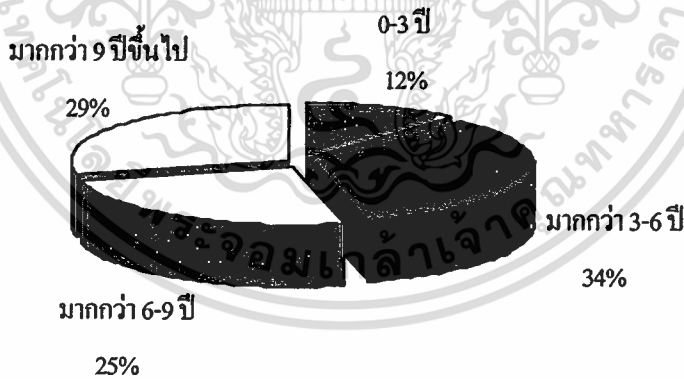
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนกสนับสนุนการผลิต ร้อยละ 62.86 มีจำนวน 220 คน ที่เหลืออีกร้อยละ 37.14 มีจำนวน 130 คน ทำงานอยู่ในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแผนงาน

ระยะเวลาการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในช่วง 3-6 ปี ร้อยละ 35.71 มีจำนวน 125 คน รองลงมามีระยะเวลาทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.86 มีจำนวน 101 คน มีระยะเวลาทำงานในช่วง 6-9 ปี ร้อยละ 23.71 มีจำนวน 83 คน และน้อยที่สุด มีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 3 ปี ร้อยละ 11.71 มีจำนวน 41 คน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานจำนวน 350 คน ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดลำดับ โดยจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับศักยภาพขององค์การ ในการพัฒนาไปสู่ องค์การ แห่งการเรียนรู้	ลำดับที่
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.46	0.85	ระดับปานกลาง	4
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.39	0.83	ระดับปานกลาง	5
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.49	0.82	ระดับปานกลาง	3
การจัดการความรู้	2.61	0.86	ระดับสูง	2
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.90	0.86	ระดับสูง	1
ค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบ	2.57	0.86	ระดับสูง	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ซึ่งจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเท่ากับ 2.57 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าไม่เกิน 0.86 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมมีค่าเท่ากับ 0.86 ด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.86 ลำดับที่ 2 ได้แก่ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และพนักงาน

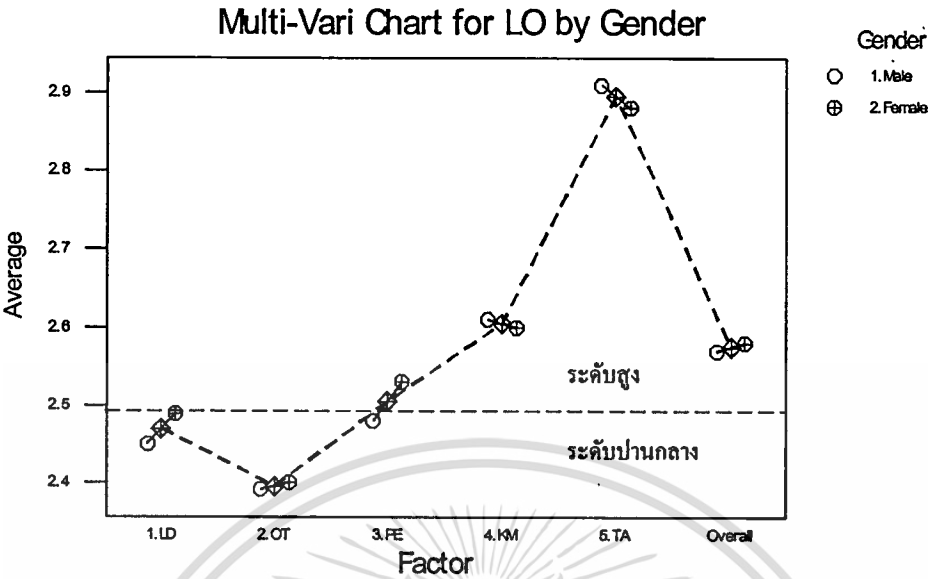
แต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.86 ลำดับที่ 3 ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.82 ลำดับที่ 4 ได้แก่ องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85 และลำดับสุดท้าย ได้แก่ องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.83

4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามเพศได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.3 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามเพศ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	เพศชาย		ระดับศักยภาพขององค์การ	เพศหญิง		ระดับศักยภาพขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.45	0.85	ระดับปานกลาง	2.49	0.86	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.39	0.83	ระดับปานกลาง	2.40	0.84	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.48	0.82	ระดับปานกลาง	2.53	0.81	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.61	0.86	ระดับสูง	2.60	0.84	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.91	0.85	ระดับสูง	2.88	0.92	ระดับสูง
รวม	2.57	0.86	ระดับสูง	2.58	0.78	ระดับสูง



ภาพที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามเพศ

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ พบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือเพศชาย มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 2.57 และเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบเท่ากับ 2.58 ตามลำดับ และพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าไม่เกิน 0.92 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของเพศชายและเพศหญิงเท่ากับ 0.86 และ 0.76 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยมีความคิดเห็นในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามอายุได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.4 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความ
 คิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
 แต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามอายุ

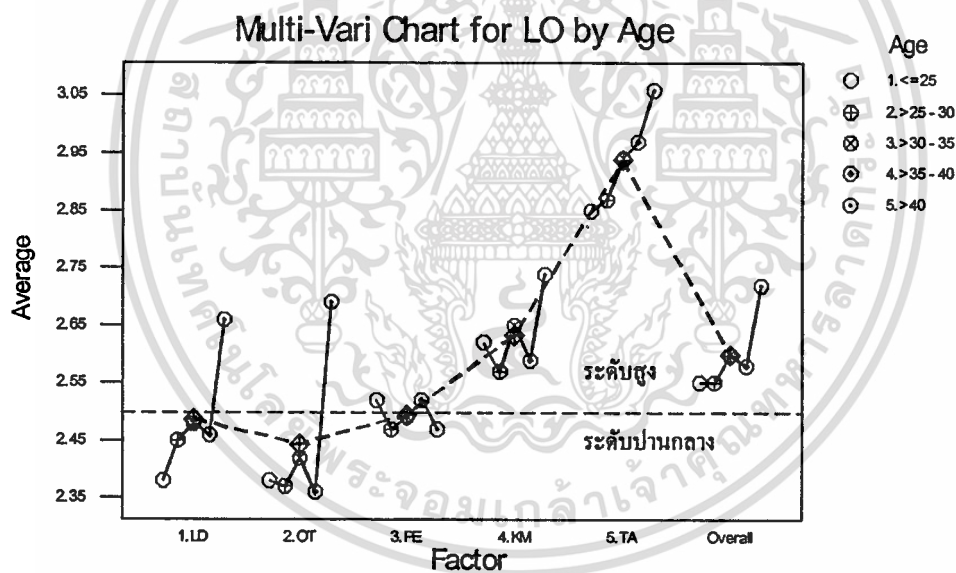
องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	มากกว่า 25-30 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.38	0.86	ระดับปานกลาง	2.45	0.86	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.38	0.85	ระดับปานกลาง	2.37	0.85	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.52	0.83	ระดับสูง	2.47	0.83	ระดับปานกลาง
การจัดการความรู้	2.62	0.87	ระดับสูง	2.57	0.87	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.85	0.82	ระดับสูง	2.87	0.91	ระดับสูง
รวม	2.55	0.86	ระดับสูง	2.55	0.88	ระดับสูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	มากกว่า 30-35 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	มากกว่า 35-40 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.48	0.84	ระดับปานกลาง	2.46	0.87	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.42	0.79	ระดับปานกลาง	2.36	0.82	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.49	0.80	ระดับปานกลาง	2.52	0.80	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.65	0.85	ระดับสูง	2.59	0.83	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.94	0.83	ระดับสูง	2.97	0.83	ระดับสูง
รวม	2.60	0.84	ระดับสูง	2.58	0.86	ระดับสูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.66	0.85	ระดับสูง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.69	0.89	ระดับสูง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.47	0.76	ระดับปานกลาง
การจัดการความรู้	2.74	0.76	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.06	0.82	ระดับสูง
รวม	2.72	0.83	ระดับสูง



ภาพที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุ

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่าทุกระดับอายุ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบของทั้ง 5 ระดับอายุ อยู่ในช่วง 2.55 – 2.80 และพนักงานทุกช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าไม่เกิน 0.91 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมอยู่ในช่วง 0.83 – 0.88

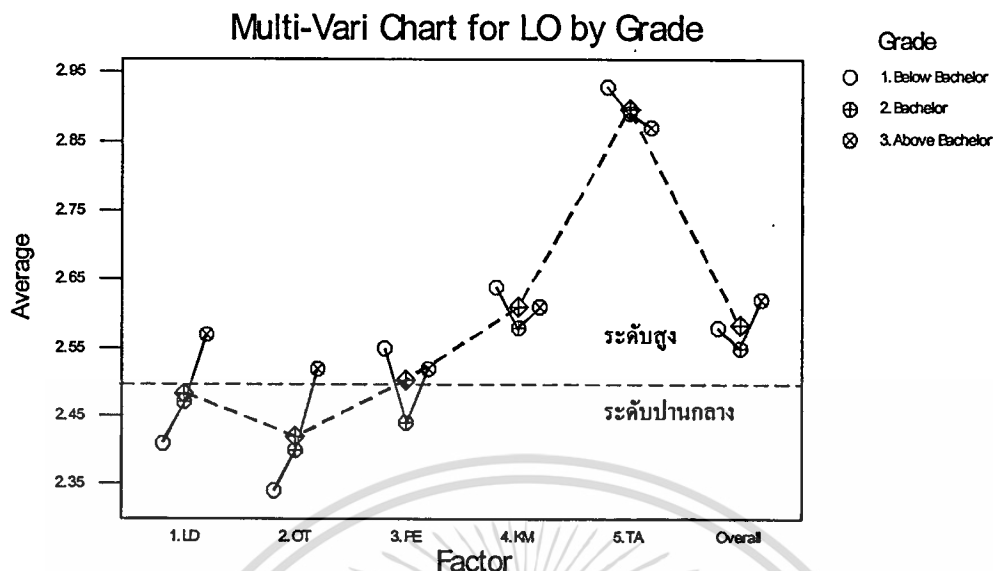
การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าระดับอายุที่มากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบยกเว้นเพียงแต่ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลที่อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยมีความคิดเห็นในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามระดับการศึกษาได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.5 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

องค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	ปริญญาตรี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	สูงกว่าปริญญาตรี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.41	0.87	ระดับปานกลาง	2.47	0.84	ระดับปานกลาง	2.57	0.86	ระดับสูง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.34	0.83	ระดับปานกลาง	2.40	0.84	ระดับปานกลาง	2.52	0.79	ระดับสูง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.55	0.83	ระดับสูง	2.44	0.81	ระดับปานกลาง	2.52	0.76	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.64	0.87	ระดับสูง	2.58	0.87	ระดับสูง	2.61	0.78	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.93	0.88	ระดับสูง	2.89	0.87	ระดับสูง	2.87	0.81	ระดับสูง
รวม	2.58	0.88	ระดับสูง	2.55	0.86	ระดับสูง	2.62	0.81	ระดับสูง



ภาพที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

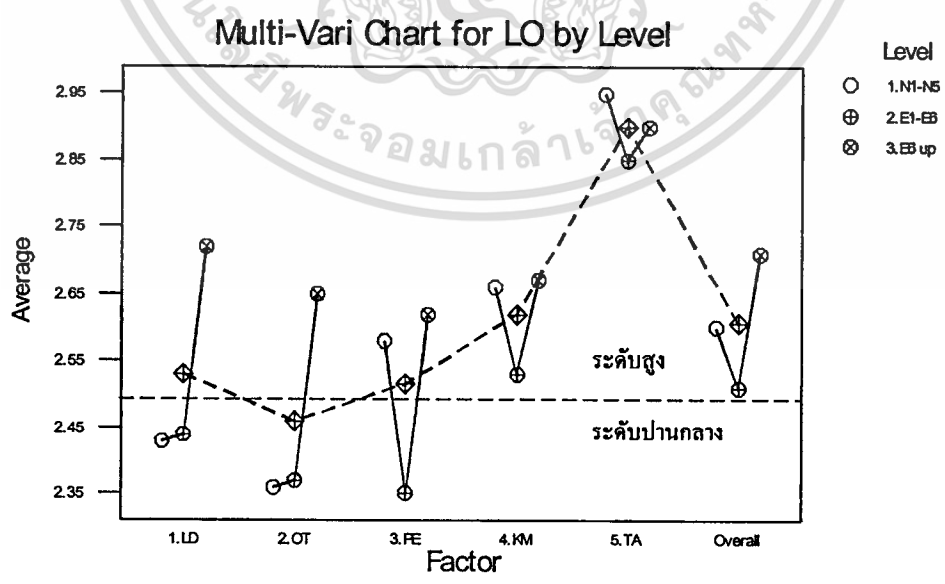
จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าทุกระดับการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบของทุกระดับการศึกษา เท่ากับ 2.58, 2.55 และ 2.62 ตามลำดับ และพนักงานทุกระดับการศึกษามีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของทุกระดับการศึกษาเท่ากับ 0.88, 0.86 และ 0.81 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าระดับศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ แต่ในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยมีความคิดเห็นในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามตำแหน่งงานได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.6 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	พจน.ปฏิบัติการระดับล่าง		ระดับศักยภาพขององค์การ	พจน.ปฏิบัติการระดับกลางและสูง		ระดับศักยภาพขององค์การ	พจน.ระดับผู้บริหาร		ระดับศักยภาพขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.43	0.88	ระดับปานกลาง	2.44	0.83	ระดับปานกลาง	2.72	0.77	ระดับสูง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.36	0.83	ระดับปานกลาง	2.37	0.84	ระดับปานกลาง	2.65	0.77	ระดับสูง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.58	0.83	ระดับสูง	2.35	0.79	ระดับปานกลาง	2.62	0.71	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.66	0.89	ระดับสูง	2.53	0.84	ระดับสูง	2.67	0.74	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.95	0.89	ระดับสูง	2.85	0.86	ระดับสูง	2.90	0.80	ระดับสูง
รวม	2.60	0.89	ระดับสูง	2.51	0.85	ระดับสูง	2.71	0.76	ระดับสูง



ภาพที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

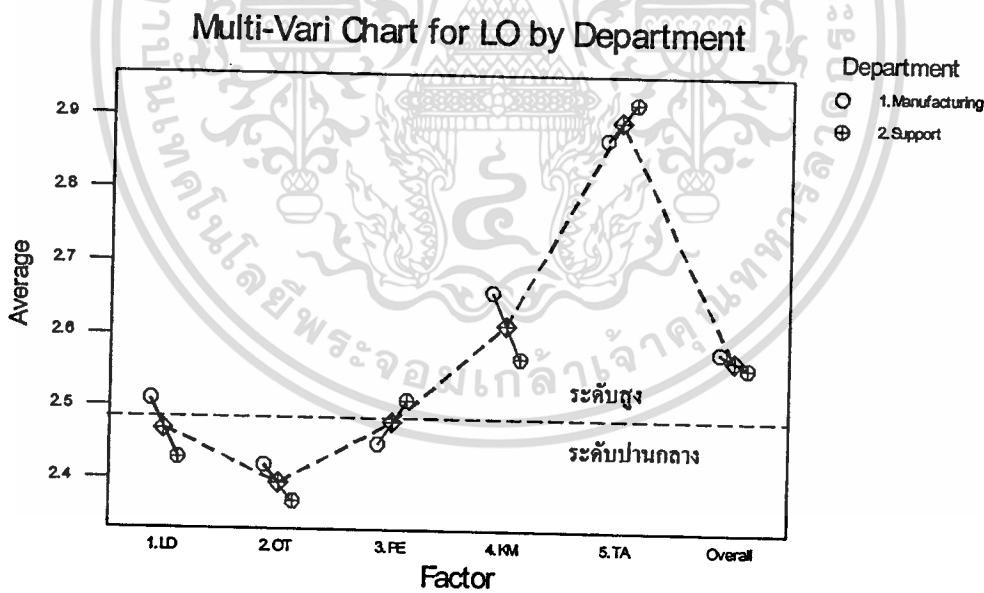
จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำกัด ตามตำแหน่งงาน พบว่าทุกระดับตำแหน่งงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบของทุกระดับตำแหน่งงาน เท่ากับ 2.60, 2.51 และ 2.71 ตามลำดับ และพนักงานทุกระดับตำแหน่งงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของทุกระดับตำแหน่งงานเท่ากับ 0.89, 0.85 และ 0.76 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าตำแหน่งงานพนักงานระดับผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามพนักงานปฏิบัติการระดับล่าง กลาง และสูง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและระดับสูง โดยมีความคิดเห็นในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามแผนงานได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.7 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามแผนงาน

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	แผนกที่เกี่ยวข้องกับการ ผลิต		ระดับศักยภาพขององค์ การ	แผนกสนับสนุนการผลิต		ระดับศักยภาพขององค์ การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.51	0.82	ระดับสูง	2.43	0.87	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.42	0.86	ระดับปานกลาง	2.37	0.82	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.45	0.81	ระดับปานกลาง	2.51	0.82	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.66	0.82	ระดับสูง	2.57	0.88	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.87	0.84	ระดับสูง	2.92	0.88	ระดับสูง
รวม	2.58	0.84	ระดับสูง	2.56	0.88	ระดับสูง



ภาพที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามแผนงาน

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อจำแนกตามแผนงาน พบว่าทุกแผนก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบของทุกแผนกเท่ากับ 2.58 และ 2.56 ตามลำดับ และพนักงานทุกแผนกงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของทุกแผนงานเท่ากับ 0.84 และ 0.88 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และแผนกสนับสนุนการผลิต มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูงเหมือนกัน โดยแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยังมีความคิดเห็นเกี่ยวในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงด้วย ในขณะที่แผนกสนับสนุนการผลิตมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในระดับสูงเช่นกัน

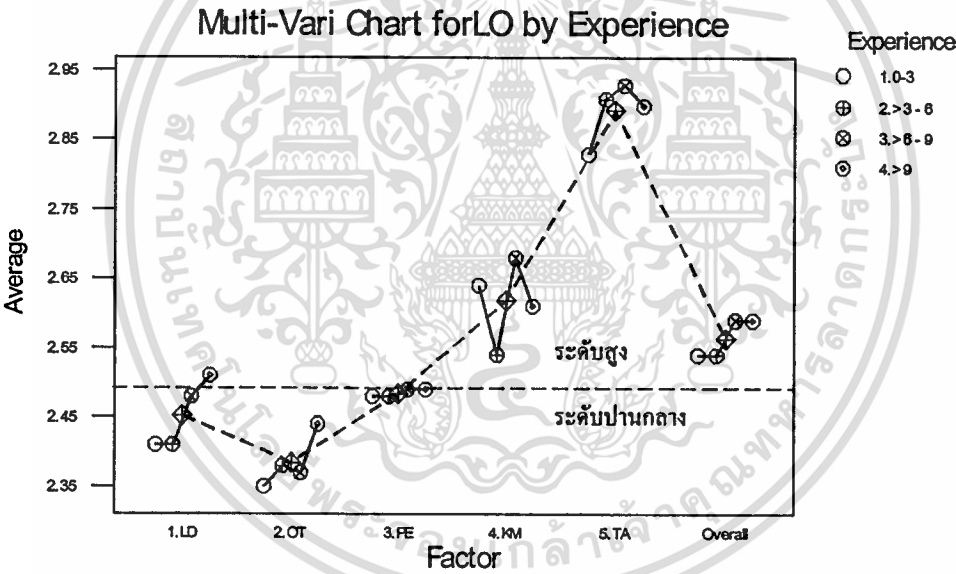
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงานได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.8 และแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนในภาพที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	0-3 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	มากกว่า 3-6 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.41	0.84	ระดับปานกลาง	2.41	0.85	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.35	0.82	ระดับปานกลาง	2.38	0.85	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.48	0.83	ระดับปานกลาง	2.48	0.84	ระดับปานกลาง
การจัดการความรู้	2.64	0.81	ระดับสูง	2.54	0.89	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.83	0.81	ระดับสูง	2.91	0.90	ระดับสูง
รวม	2.54	0.84	ระดับสูง	2.54	0.89	ระดับสูง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การ แห่งการเรียนรู้	มากกว่า 6-9 ปี		ระดับศักยภาพ ขององค์การ	มากกว่า 9 ปี ขึ้นไป		ระดับศักยภาพ ขององค์การ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
พลวัตแห่งการเรียนรู้	2.48	0.89	ระดับปานกลาง	2.51	0.83	ระดับปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	2.37	0.85	ระดับปานกลาง	2.44	0.78	ระดับปานกลาง
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	2.49	0.82	ระดับปานกลาง	2.49	0.78	ระดับสูง
การจัดการความรู้	2.68	0.87	ระดับสูง	2.61	0.82	ระดับสูง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.93	0.89	ระดับสูง	2.90	0.83	ระดับสูง
รวม	2.59	0.89	ระดับสูง	2.59	0.83	ระดับสูง



ภาพที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่าพนักงานทุกคนไม่ว่าจะมีระยะเวลาทำงานมากน้อยเพียงใด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเหมือนกัน คือมีค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 2.54, 2.54, 2.59 และ 2.59 ตามลำดับ และพนักงานทุกระดับระยะเวลาทำงานมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่า

เบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของทุกระดับระยะเวลาทำงานเท่ากับ 0.84, 0.89, 0.89 และ 0.83 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าทุกระดับของระยะเวลาทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และระดับสูงเหมือนกัน โดยมีความคิดเห็นในองค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลดังได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

องค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ		อายุ		ระดับการศึกษา		ตำแหน่งงาน		แผนกงาน		ระยะเวลาการทำงาน	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
พลวัตแห่งการเรียนรู้	1.11	0.292	2.03	0.087	5.14	0.006*	15.81	0.000*	6.63	0.010*	3.55	0.014*
การปรับเปลี่ยนองค์การ	0.15	0.702	2.95	0.019*	6.16	0.002*	15.62	0.000*	2.45	0.118	1.93	0.123
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	1.62	0.203	0.46	0.765	7.32	0.001*	39.18	0.000*	3.97	0.047	0.03	0.994
การจัดการความรู้	0.05	0.830	1.94	0.100	2.14	0.118	10.35	0.000*	8.23	0.004*	5.10	0.002*
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	0.83	0.363	2.70	0.029*	1.29	0.276	5.34	0.005*	3.37	0.066	1.26	0.286
รวม	0.44	0.507	5.94	0.000*	4.00	0.018*	43.38	0.000*	2.01	0.156	4.30	0.005*

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าโดยภาพรวมแล้ว พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัดที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่

แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกัน และแผนงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับเพศ พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและด้านการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านที่เหลือ กลับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ต่าง

เมื่อพิจารณาความแตกต่างความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่มอายุเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอายุต่างกันเป็นรายคู่ได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของ
องค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอายุต่างกันเป็นรายคู่

องค์ประกอบขององค์ การแห่งการเรียนรู้	อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4	5
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	2.38	1	-	0.661	0.537	0.651	0.005*
	มากกว่า 25 – 30 ปี	2.37	2		-	0.128	0.878	0.002*
	มากกว่า 30 – 35 ปี	2.42	3			-	0.272	0.008*
	มากกว่า 35 – 40 ปี	2.36	4				-	0.003*
	มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	2.69	5					-
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	2.85	1	-	0.702	0.062	0.059	0.063
	มากกว่า 25 – 30 ปี	2.87	2		-	0.027*	0.050	0.072
	มากกว่า 30 – 35 ปี	2.94	3			-	0.623	0.285
	มากกว่า 35 – 40 ปี	2.97	4				-	0.443
	มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	3.06	5					-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่าด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ในขณะที่กลุ่มอายุอื่นๆ ไม่มีความเห็นแตกต่างกันและด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มอายุมากกว่า 30 ปี – 35 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 25 ปี – 30 ปี

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่นักบุคคลที่แตกต่าง

เมื่อพิจารณาความแตกต่างความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับต่างกันเป็นรายคู่ได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
พลวัตแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.41	1	-	0.058	0.002*
	ปริญญาตรี	2.47	2	-	-	0.042*
	สูงกว่าปริญญาตรี	2.57	3	-	-	-
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.34	1	-	0.057	0.001*
	ปริญญาตรี	2.40	2	-	-	0.017*
	สูงกว่าปริญญาตรี	2.52	3	-	-	-
การเพิ่มอำนาจแก่นักบุคคล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.55	1	-	0.000*	0.505
	ปริญญาตรี	2.44	2	-	-	0.105
	สูงกว่าปริญญาตรี	2.52	3	-	-	-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่าด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มปริญญาตรี ในขณะที่สองกลุ่มนี้ไม่มีความเห็นแตกต่างกัน ด้านปรับเปลี่ยนองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มปริญญาตรี ในขณะที่สองกลุ่มนี้ไม่มีความเห็นแตกต่างกันเช่นเดียวกันกับด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่นักบุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่มของตำแหน่งงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับต่างกันเป็นรายคู่ได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีตำแหน่งงานต่างกันเป็นรายคู่

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3
พลวัตแห่งการเรียนรู้	พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	2.43	1	-	0.565	0.000*
	พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	2.44	2		-	0.000*
	พนักงานระดับผู้บริหาร	2.72	3			-
การปรับเปลี่ยนองค์การ	พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	2.36	1	-	0.720	0.000*
	พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	2.37	2		-	0.000*
	พนักงานระดับผู้บริหาร	3.65	3			-
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	2.58	1	-	0.000*	0.433
	พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	2.35	2		-	0.000*
	พนักงานระดับผู้บริหาร	2.62	3			-
การจัดการความรู้	พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	2.66	1	-	0.000*	0.860
	พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	2.53	2		-	0.010*
	พนักงานระดับผู้บริหาร	2.67	3			-
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	พนักงานปฏิบัติการระดับล่าง	2.95	1	-	0.001*	0.393
	พนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง	2.85	2		-	0.337
	พนักงานระดับผู้บริหาร	2.90	3			-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่าด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างและกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง ในขณะที่สองกลุ่มนี้ไม่มีความเห็นแตกต่างกัน ด้านปรับเปลี่ยนองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างและกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง ในขณะที่ทั้งสองกลุ่มนี้ไม่มีความเห็นแตกต่างกันเช่นเดียวกันกับด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง ในขณะที่กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหารและกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างไม่มีความเห็นแตกต่างกัน ด้านการจัดการความรู้มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง ในขณะที่กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหารและกลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างไม่มีความเห็นแตกต่างกันเช่นเดียวกันกับการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับล่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับแผนงาน พบว่าพนักงานที่อยู่ในแผนงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และผลจากองค์ประกอบโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านที่เหลือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่อยู่ในแผนกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และผลจากองค์ประกอบโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน โดยผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่าด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีความคิดเห็นแตกต่างกันภายในกลุ่ม คือ แผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารหลวงวินโรสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนกสนับสนุนการผลิต โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.51 และ 2.43 ตามลำดับ และด้านการจัดการความรู้มีความคิดเห็นแตกต่างกันภายในกลุ่ม คือ แผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงกว่าแผนกสนับสนุนการผลิต โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.66 และ 2.57 ตามลำดับ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้ง 5 กับระยะเวลาการทำงาน พบว่าพนักงานที่ทำงานกับบริษัทในระยะเวลาต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านที่เหลือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พนักงานที่ทำงานกับบริษัทในระยะเวลาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างความคิดเห็นของพนักงานแต่ละกลุ่มของระยะเวลาการทำงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับต่างกันเป็นรายคู่ได้นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของ
องค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน
เป็นรายคู่

องค์ประกอบขององค์ การแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาการทำงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	1	2	3	4
พลวัตแห่งการเรียนรู้	0 – 3 ปี	2.41	1	-	0.909	0.122	0.029*
	มากกว่า 3 – 6 ปี	2.41	2		-	0.053	0.004*
	มากกว่า 6 – 9 ปี	2.48	3			-	0.459
	มากกว่า 9 ปีขึ้นไป	2.51	4				-
การจัดการความรู้	0 – 3 ปี	2.64	1	-	0.029*	0.462	0.498
	มากกว่า 3 – 6 ปี	2.54	2		-	0.000*	0.046*
	มากกว่า 6 – 9 ปี	2.68	3			-	0.073
	มากกว่า 9 ปีขึ้นไป	2.61	4				-

* ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่าด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า
9 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 0 – 3 ปี และกลุ่มที่มี
ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 3 - 6 ปี และด้านการจัดการความรู้มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญภายในกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 0 - 3 ปี กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน
มากกว่า 6 - 9 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ
ที่ดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 3 - 6 ปี ในขณะที่ทั้งสามกลุ่มไม่มีความคิดเห็นแตก
ต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 ประชากรที่ศึกษา คือพนักงานรายเดือนทั้งหมดของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,539 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 346 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้แปลและเรียบเรียงแบบสอบถามจาก "Learning Organization Profile" ของ Marquardt ที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน แผนกงาน ระยะเวลาการทำงาน เป็นคำถามแบบปรนัย จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เป็นคำถามแบบมาตราประเมินค่า 4 ตัวเลือก องค์ประกอบละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ

ในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้จัดทำเว็บเพจแบบสอบถาม ส่งผ่านอีเมล และระบบอินเทอร์เน็ตให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 350 คน ซึ่งมีจำนวนมากพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากร จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป MINITAB (MINITAB Release 13.3 for Windows) และโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 350 คน ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

5.1.1.1 จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 82.57 และที่เหลือเป็นเพศหญิง มีเพียงร้อยละ 17.43

5.1.1.2 จำแนกตามอายุ อายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25-35 ปี ถึงร้อยละ 76.86 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 25-30 ปี ร้อยละ 46.86 และมีอายุอยู่ในช่วง 30-35 ปี ร้อยละ 30.00 ส่วนที่เหลือ มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี ร้อยละ 11.71 และมากกว่า 35 ปีขึ้นไป อีกร้อยละ 11.43

5.1.1.3 จำแนกตามระดับการศึกษา พนักงานร้อยละ 53.71 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี นอกนั้นจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 36.57 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.71

5.1.1.4 จำแนกตามตำแหน่งงาน พนักงานในระดับปฏิบัติการระดับล่างมีมากที่สุด ถึงร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง ร้อยละ 41.71 และส่วนที่น้อยที่สุดคือพนักงานระดับผู้บริหาร ร้อยละ 8.29

5.1.1.5 จำแนกตามแผนกงาน พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในแผนกสนับสนุนการผลิตร้อยละ 62.86 ส่วนที่เหลือร้อยละ 37.14 เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

5.1.1.6 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 35.71 ทำงานกับบริษัทอยู่เป็นเวลา 3-6 ปี รองลงมา เป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาแล้วมากกว่า 9 ปี ร้อยละ 28.86 พนักงานที่ทำงานกับบริษัทอยู่ในช่วง 6-9 ปี ร้อยละ 23.71 และส่วนที่เหลือเป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทน้อยกว่า 3 ปี ร้อยละ 11.71

5.1.2 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ในภาพรวมของทั้ง 5 องค์ประกอบ พนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์การมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางถึงระดับสูง โดยเห็นว่าองค์การมีศักยภาพด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ศักยภาพในด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่าองค์การมีศักยภาพในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานไม่ว่าจะเพศใด อายุใด ระดับการศึกษาใด แผนงานใด หรือระยะเวลาการทำงานนานเท่าใด มีความคิดเห็นว่าองค์การมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง และเห็นว่าองค์การมีศักยภาพสูงในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้เป็นอันดับที่ 2 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลเป็นอันดับที่ 3 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับที่ 4 และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการระดับกลางและสูง รวมทั้งพนักงานระดับผู้บริหารมีความเห็นว่าองค์การมีศักยภาพสูงในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้ และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้เป็น 3 อันดับแรก โดยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล เป็นอันดับที่ 4 และอันดับสุดท้ายตามลำดับ

5.1.3 การทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศและแผนงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษาทำให้สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 ข้อได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามแผนงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 พนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระยะเวลาการทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

พบว่าจำนวน 4 ข้อ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีเพียงสมมติฐานข้อที่ 2 เท่านั้นที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคล

พนักงานส่วนมากเป็นเพศชาย มีอยู่ถึงร้อยละ 82.57 ของพนักงานทั้งหมด ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยรุ่นตอนปลายและวัยกลางคน โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25-35 ปี และพนักงานกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไปมีจำนวนพอ ๆ กัน พนักงานในระดับปฏิบัติการระดับล่างมีประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด รองลงมาเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับกลางและสูง และพนักงานระดับผู้บริหาร ในด้านการศึกษาประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมดจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา จบการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ลักษณะโครงสร้างองค์กรโดยรวม จะประกอบไปด้วยพนักงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 62.86 ทำงานอยู่ในแผนกสนับสนุนการผลิต ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในแผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ในด้านระยะเวลาการทำงานกับบริษัท พนักงานประมาณครึ่งหนึ่ง คือประมาณร้อยละ 54 ทำงานกับบริษัทนานกว่า 6 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่ทำงานกับบริษัทอยู่ในช่วงประมาณ 3-6 ปีมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือพนักงานที่ทำงานมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กว่า 9 ปีขึ้นไป พนักงานที่ทำงานอยู่ในช่วง 6-9 ปี และพนักงานที่ทำงานกับบริษัทน้อยกว่า 3 ปี ตามลำดับ

5.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง พบว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับการวิจัยของสุพัตรา จันทรีเทียน (2543:95) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครชุมพร และปริณทล ที่พบว่าการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยมีองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ เป็นอันดับที่ 1 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ เป็นอันดับที่ 2 องค์ประกอบด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล เป็นอันดับที่ 3 องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นอันดับที่ 4 และองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นอันดับที่ 5

ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัดมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยรายละเอียดดังกล่าว ผู้ศึกษาขอนำเสนอพร้อมทั้งให้เหตุผลสนับสนุนดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีความเห็นว่าบริษัทได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่บริษัทเป็นบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมการผลิตไดรฟ์ (Drive) ที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) ช่วยในการปฏิบัติงาน มีการใช้กรุปแวร์ (Group ware) ในการจัดการงานกลุ่มและบริหารโครงการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับการวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542:113) ที่ได้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ว่าข้าราชการมีการรับรู้สูงสุดในองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยี โดยเชื่อว่าเทคโนโลยีจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. พนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นพร้อมทั้งมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอก บริษัทมีระบบจัดเก็บความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ มีการทดลองให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับการที่บริษัทมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ มีการจัดทีมข้ามสายงานในการทำงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมีระบบเครือข่ายท้องถิ่น (LAN) ความเร็ว 100 เมกะบิตต่อวินาที ระบบอีเมล (E-mail) ที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Lotus Notes อินเทอร์เน็ต (Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) ให้บุคลากรใช้ในการค้นหา จัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน รวมทั้งยังมีวารสารภายในบริษัทที่รวบรวมความรู้ต่างๆ ให้พนักงานสามารถได้รับทราบ ซึ่งได้แก่วารสารดิสก์ดริฟท์สัมพันธ์ (2545: ฉบับที่ 51) อีกด้วย

3. พนักงานมีความเห็นว่า บริษัทให้อำนาจพนักงานในการรับผิดชอบ มีนโยบายในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ สร้างทีมงานที่มีการจัดการตนเอง และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกับคู่ค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับในทางปฏิบัติที่โดยทั่วไปแล้วบริษัทมีนโยบายการที่ผู้จัดการให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยง และมีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาและคู่ค้า แต่การตัดสินใจรับผิดชอบในระดับสูงก็ยังจำเป็นต้องให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตัดสินใจเพื่อหาข้อสรุปในแต่ละเรื่องที่สำคัญที่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้

4. พนักงานมีความเห็นว่า บริษัทมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงาน พนักงานมีวิธีการในการเร่งการเรียนรู้แบบต่าง ๆ มีการประชุมกลุ่มย่อย พนักงานได้รับการอบรม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเห็นได้จากการที่บริษัทมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน มีการประชุมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ แต่บริษัทยังไม่มีระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานอย่างเต็มที่ และรูปแบบการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละบุคคลเป็นส่วนใหญ่

5. พนักงานในบริษัทมีความคิดเห็นพร้อมทั้งมีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างองค์การสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน พนักงานมีการเรียนรู้ได้ทั้งจากความล้มเหลวและความสำเร็จในระดับสูงแต่ค่อนข้างมาทางต่ำ ซึ่งเห็นได้จากการที่บริษัทมีการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรที่ดีในระดับหนึ่ง แต่บริษัทไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่มีความสนใจเท่านั้น

เห็นได้ว่าผลจากการวิจัยทำให้ทราบได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5.2.3 ลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ในขณะที่เพศและแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกันรับรู้ถึงบรรยากาศ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรที่ต่างกันในแต่ละกลุ่ม ทำให้มีความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษานี้พบว่ามีความขัดแย้งกับการวิจัยของกิงกาญจน์ เพชรศรี (2542:81) ที่ได้ศึกษาวิจัยศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ ที่พบว่าในความแตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานนั้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของอายุนั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542:109) ที่พบว่า อายุมีผลทำให้การรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าลักษณะขององค์การที่ทำการศึกษามีรูปแบบที่ต่างกันอย่างนั้น สามารถให้ผลการศึกษาที่ต่างกันอย่างออกไปได้ จากข้อเท็จจริงนี้ จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาบรรยากาศองค์กร และปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมกับพนักงานที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานได้ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

เพศและแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานทั้งเพศหญิง และเพศชายและแผนงานที่แม้จะทำงานต่างความรับผิดชอบกับงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและแผนกสนับสนุนการผลิตสามารถรับรู้ถึงบรรยากาศ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรคล้าย ๆ กัน ทำให้ผลการศึกษาที่ได้นั้นไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดใหม่ที่น่าเอาวิธีการที่มีอยู่แล้วในอดีต นั่นคือการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่คู่มนุษย์มาตั้งแต่เกิด โดยเชื่อว่าเอกสารเป็นเอกสารทสวงวิเสสสำหรับการเข่งนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษย์ที่มีความต้องการในการที่จะเรียนรู้ และมีการเรียนรู้อยู่แล้วโดยธรรมชาติ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และคนในองค์การภายใต้แนวคิดแนวทางใหม่วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ที่เคยใช้มาในองค์การสามารถนำมาใช้ภายใต้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษา (Education Courses) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) การเรียนรู้ในงาน (On-the-Job Learning) และรวมไปถึงการเรียนรู้แบบอื่นๆ ซึ่งมีมากมายหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันการดำเนินการต้องบูรณาการดำเนินไปพร้อมๆ กัน โดยแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นำวิธีการเรียนรู้เหล่านี้มาใช้ภายใต้กระบวนการใหม่ กรอบแนวคิดใหม่ เป้าหมายใหม่ วัตถุประสงค์ใหม่ ซึ่งแตกต่างจากที่เคยใช้กันมาในอดีต โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนาองค์การ และคนในองค์การที่มุ่งพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่รากฐานขององค์การ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรม ตามแนวทางของ Sange (1990 อ้างใน Megginson, Banfield และ Joy-Mathews, 1999) ที่ว่าแนวคิดของคนในการที่จะให้พฤติกรรมขององค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ เป็นวิธีการที่มุ่งพัฒนาให้คนในองค์การมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Style) ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคตที่มีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกมิติ ทุกบทบาทภายใต้การพัฒนามาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) จึงทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในการเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้ แล้วจะปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นหนทางในการปฏิรูป (Transformation) องค์การไปสู่การเป็นผู้นำ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์บันทึกข้อมูล หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์รายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกัน

5.3.2 ควรศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การที่เหมาะสมกับลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

5.3.3 ควรศึกษาถึงเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ประเมินศักยภาพขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. 2542. บรรยากาสองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิงกาญจน์ เพชรศรี. 2542. ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลบาลกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์. 2543. แหกคุกทางปัญญา: สะท้อนความคิดฝ่าวิกฤตทางการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สยาม อินเตอร์โกล.
- จิตรกร ตั้งเกษมสุข. 2543. การศึกษาของคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์ เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด(มหาชน).
- ถวิล ธาราโกชน และศรัณย์ คำวิสุท. 2540. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ธเนศ ชำเกิด. 2541. "องค์กรแห่งการเรียนรู้." วารสารวิชาการ. กรมวิชาการ. 1, 9 กุมภาพันธ์ 2541.
- บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. 2545. วารสารดิสก์ไดรฟ์สัมพันธ์. ฉบับที่ 51 กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. 2538. องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ และกล้า ทองขาว. 2537. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 7-15. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิณสวัน ปัญญามาก. 2543. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มนัสวี ธาดาสีห์. 2540. "การบริหารเพิ่มผลผลิตในองค์กร." วารสารเพิ่มผลผลิต. 2, 9. กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.
- มณีวรรณ จัตรอุทัย. 2539. พฤติกรรมองค์กร : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการศึกษาวิชา ทม. 601 พฤติกรรมองค์กร โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไมตรี อินทุสุต. 2541. องค์กรแห่งการเรียนรู้. เทศาภิบาล. 93, กรกฎาคม 2541.
- วนิดา ชูวงศ์. 2542. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วรนาถ แสงจันทร์. 2540. แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. 2542. องค์กรและการจัดการ โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2541. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์ เปอร์เน็ท จำกัด.
- _____. 2542. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. 2542. การปรับเปลี่ยนองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2543. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุพัตรา จันทรเทียน, ร้อยตำรวจตรีหญิง. 2543. การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อภันตรี รอดสุทธิ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อิสระ อุบลวรรณ. 2540. "องค์การการเรียนรู้." เอกสารประกอบการบรรยายโครงการ Global Competence Project. 31 มีนาคม-3 เมษายน 2540.
- แอน เมอร์คาเตอร์. 2544. การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- George, J.M and Jones, G.R. 1999. Understanding And Managing Organization Behavior. New York: Addison-Wesley.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1994. The Global Learning Organization. New York: Sons.
- Pedler, M. et. al. 1997. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. Berkshire: McGraw-Hill.
- Sekaran, U. 2000. Research Methods for Business. 3rd Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P.M. 1990. The fifth discipline : The art and practise of the learning organization. London : Century Press.
- Senge, P.M. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York: Doubleday.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. Becoming a Learning Organization Beyond the Learning Curve. Cambridge: Addison-Wesley.
- Yamane, Taro. 1973. Statistics : An Intorduction Analysis. 3rd Edition. N.Y. Harper & Row, Publishers Inc.
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม รุ่นที่ 4 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในหัวข้อเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท จีเอก เทคโนโลยี(ประเทศไทย) จำกัด” เพื่อให้การศึกษาวิจัยประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ โดยตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านและไม่ต้องลงชื่อ คำตอบของท่านจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และจะไม่มีผลใด ๆ ต่อการทำงานของท่าน

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เลือกระดับความสอดคล้อง (ระดับ 1-4) จำนวน 50 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามสภาพที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย
2. ตำแหน่งงาน
 - ☐ พนักงานรายเดือนระดับปฏิบัติการที่จบการศึกษาต่ำกว่า ป.ตรี
 - ☐ พนักงานรายเดือนระดับปฏิบัติการที่จบการศึกษาตั้งแต่ ป.ตรีขึ้นไป
 - ☐ พนักงานระดับผู้บริหาร
3. แผนกงาน
 - ☐ แผนกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ PLM1, PLM2, PLM3, NPĐ
 - ☐ แผนกสนับสนุนการผลิต ได้แก่ แผนกอื่น ๆ
4. อายุ

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	☐ มากกว่า 25 – 30 ปี
☐ มากกว่า 30-35 ปี	☐ มากกว่า 35 – 40 ปี
☐ มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	
5. ระดับการศึกษา
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
6. ระยะเวลาการทำงาน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	☐ มากกว่า 3 – 6 ปี
☐ มากกว่า 6 – 9 ปี	☐ มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ดังนี้

- 4 = สอดคล้องมากที่สุด
- 3 = สอดคล้องมาก
- 2 = สอดคล้องปานกลาง
- 1 = สอดคล้องน้อยหรือไม่สอดคล้องเลย

ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย/ ไม่สอดคล้อง
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (continuous learning)				
2. บุคลากรคาดหวังให้องค์กรจัดการการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง				
3. บุคลากรมีทักษะในการรับฟัง รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) อย่างมีประสิทธิภาพ				
4. บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เรียนรู้ว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร (learning how to learn)				
5. องค์กรใช้วิธีการที่หลากหลายในการเร่งการเรียนรู้ เช่น การใช้เทคนิคช่วยจำ, คนตรี, อุปกรณ์ช่วยจำ เป็นต้น				
6. บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์, การมีส่วนร่วม, และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์				
7. ทีมและเอกบุคคลใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action-learning process)				
8. สมาชิกในทีมงานได้รับการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้จากกันและกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (electronic bulletin boards), จดหมายข่าว (printed newsletters), หรือการประชุมกลุ่มย่อย (intergroup meetings) เป็นต้น				
9. บุคลากรมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานเป็นระบบ				
10. ทีมงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและวิธีการเรียนรู้				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย/ ไม่สอดคล้อง
11. ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจต่อความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
12. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
13. องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้				
14. บุคลากรมีค่านิยมสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการทำงาน				
15. บุคลากรเกิดการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว				
16. องค์กรให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย				
17. โอกาสแห่งการเรียนรู้ได้ถูกรวมไว้ในแผนปฏิบัติงานขององค์กร				
18. องค์กรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดย การหมุนเวียนงานข้ามฝ่ายอย่างเป็นระบบ (systematic job rotation across divisions) และการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (on-the-job learning systems)				
19. องค์กรมีระดับชั้นการบังคับบัญชาจำนวนน้อยชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ข้ามระดับชั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
20. องค์กรมีการประสานงานโดยใช้เป้าหมายรวมขององค์กร และการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะแบ่งแยกออกเป็นแผนก				
21. องค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและให้อำนาจ (empower) แก่บุคลากรที่มีความสามารถ มุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ				
22. องค์กรมอบอำนาจให้ตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย/ไม่สอดคล้อง
23. ผู้จัดการและพนักงานมีการทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหาไปร่วมกัน				
24. ผู้จัดการมีบทบาทในการสอนงาน ให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้				
25. ผู้จัดการสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการกระตุ้นให้มีการทดลอง เพื่อสามารถนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ได้				
26. องค์การให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่ลูกค้า เพื่อนำมาใช้สำหรับการเรียนรู้ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการ				
27. องค์การให้โอกาสแก่ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมการฝึกอบรม				
28. การเรียนรู้จากหุ้นส่วน (ผู้รับเหมาช่วง ทีมงาน และผู้จัดหาวัตถุดิบ) ในระดับที่สูง โดยผ่านการวางแผนทรัพยากรเบื้องต้น และการวางกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ				
29. องค์การ (joint learning events) ผู้จัดหาวัตถุดิบ กลุ่มชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน				
30. บุคลากรกระตือรือร้นที่จะหาหุ้นส่วนการเรียนรู้จากลูกค้า				
31. บุคลากรกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศที่จะปรับปรุงงานขององค์การ				
32. องค์การมีระบบที่สามารถเข้าถึงระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ				
33. บุคลากรติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ				
34. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์				
35. องค์การมีการจัด โครงการสาธิต (demonstration projects) เพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ สำหรับพัฒนาสินค้า และ/หรือการส่งมอบบริการอยู่เป็นประจำ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย/ ไม่สอดคล้อง
36. องค์การมีระบบและโครงสร้างที่จะทำให้มั่นใจว่ามีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ เพื่อพร้อมที่จะให้บริการ				
37. บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งมีการแบ่งปันความรู้แก่นักคนอื่น				
38. มีการใช้ทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ที่สำคัญระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่าย				
39. องค์การดำเนินการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อจะแบ่งปันการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง				
40. องค์การสนับสนุนหน่วยงาน และโครงการที่สร้างความรู้โดยให้โอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร				
41. องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ				
42. บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าถึงระบบสารสนเทศความเร็วสูง (information highway) เช่น ระบบเครือข่ายท้องถิ่น (LAN), อินเทอร์เน็ต (Internet), ออนไลน์ (on-line) เป็นต้น				
43. องค์การมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมสัมมนา มีการใช้สื่อประสมอิเล็กทรอนิกส์ (Multimedia) และสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้มีการใช้ศิลปะในการนำเสนออย่างเหมาะสม ด้วยสี เสียง และภาพ				
44. บุคลากรพร้อมที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการเรียนรู้				
45. องค์การใช้เทคโนโลยีกรุปแวร์ (Groupware) สำหรับจัดกระบวนการกลุ่ม (group process) เช่น การบริหารโครงการ (Project Management) กระบวนการของทีม (team process) การบริหารการประชุม (meeting management) เป็นต้น				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง			
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย/ ไม่สอดคล้อง
46. องค์การสนับสนุนการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-in-time learning)				
47. องค์การมี “ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน” (electronic support performance system) ช่วยให้เราเรียนรู้และทำงานได้ดีขึ้น				
48. องค์การจัดทำ “ระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน” (electronic support performance system) เพื่อสนองความต้องการในการเรียนรู้				
49. บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เขาต้องการเพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ				
50. องค์การสามารถปรับเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์ในการรวบรวม ลงรหัส จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนข้อมูลในวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การ				

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผู้ทำการวิจัย

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

และ

หนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 0848

วันที่ ๙ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ณรงค์ พิมสาร

ด้วย นายประสิทธิ์ พัทณี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้ การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายประสิทธิ์ พัทณี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504/ 0841

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จ่านงค์ จิงธีรพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายประสิทธิ์ พัทณี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ซีเคท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด”

คณะกรรมการ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล ของ นายประสิทธิ์ พัทณี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.3269040 ไม่ควรคัดลอกทั้งสิน อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 0841

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณขจรเกียรติ ลิ้มมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายประสิทธิ์ พัทณี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ซีเกท
เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด”

คณะกรรมการฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล
ของ นายประสิทธิ์ พัทณี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 327-1199, 327-3000 ต่อ 3692

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร.3269040



ที่ ทม 1504/ 0849

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นายประสิทธิ์ พัทณี นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ๑ สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำท้าววิจัยเพื่อเรียบเรียง
สารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท
ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด” ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องศึกษาข้อมูล
ในสถานประกอบการของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3269040

เอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ค
ประวัติบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

2522	บริษัทซีเกทได้รับการก่อตั้งขึ้นในฐานะที่เป็นผู้ผลิตดิสก์ไดรฟ์
2523	บริษัทซีเกทเริ่มผลิตฮาร์ดดิสก์ขนาด 5.25 นิ้วเป็นครั้งแรก
2532	บริษัทซีเกทซื้อกิจการของบริษัท อิมพริมิส เทคโนโลยี เพื่อ ดำเนินการผลิตไดรฟ์และชิ้นส่วนซึ่งมีประสิทธิภาพสูง
พฤษภาคม 2535	บริษัทซีเกทเปิดตัวดิสก์ไดรฟ์ซึ่งมีความเร็ว 7,200 รอบต่อนาที
พฤษภาคม 2535	บริษัทซีเกทพัฒนาเทคโนโลยี shock-sensing สำหรับดิสก์ไดรฟ์ ขนาด 2.5 นิ้วเป็นรายแรก
พฤษภาคม 2536	บริษัทซีเกทส่งดิสก์ไดรฟ์ตัวที่ห้าล้านออกสู่ตลาด
กุมภาพันธ์ 2539	บริษัทซีเกทและบริษัท คอนเนอร์ เพอร์ริเฟอรัลรวมกิจการเข้า ด้วยกันเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์สำหรับบันทึกข้อมูลอิสระรายใหญ่ที่ สุดในโลก
ตุลาคม 2539	ซีเกทเปิดตัวไดรฟ์ตระกูลซีต้ารุ่นแรกซึ่งหมุนด้วยความเร็ว 10,000 รอบต่อนาที
ตุลาคม 2540	บริษัทซีเกทเปิดตัวไดรฟ์อัลตรา เอทีเอ ความเร็ว 7,200 รอบ ต่อนาทีสำหรับเดสก์ท็อปคอมพิวเตอร์เป็นครั้งแรก
มีนาคม 2541	ซีเกทผลิตหัวบันทึกแม่เหล็กจำนวน 1 ล้านชิ้น
สิงหาคม 2541	ศูนย์วิจัยของซีเกทได้ถูกก่อตั้งในเมืองฟิตสเบิร์กประเทศสหรัฐฯ
มิถุนายน 2542	ซีเกทส่งดิสก์ไดรฟ์ตัวที่ 250 ล้านออกสู่ตลาด
มกราคม 2543	ซีเกทควบกิจการกับไซโอเทคซึ่งเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีแซน ดิชเพลเยอร์ 500 ติดตั้งดิสก์ไดรฟ์ซีเกท ทำให้ซีเกทเป็นผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์สำหรับบันทึกวีดีโอระบบดิจิทัลและเครื่องใช้ไฟฟ้า รายใหญ่ที่สุดในโลก
กุมภาพันธ์ 2543	ซีเกทเปิดตัวดิสก์ไดรฟ์ซีต้า เอ็กซ์ 15 ซึ่งเป็นดิสก์ไดรฟ์รุ่นแรก ที่หมุนด้วยความเร็ว 15,000 รอบต่อนาที
พฤษภาคม 2543	ซีเกทเปิดตัวดิสก์ไดรฟ์รุ่นบาราคูด้าซึ่งมีความจุ 180 กิกะไบต์
พฤษภาคม 2543	ซีเกทและกลุ่มนักลงทุนเอกชนพัฒนาซีเกท เทคโนโลยีไปสู่ การดำเนินงานในรูปแบบบริษัทเอกชน
มิถุนายน 2544	ซีเกทเปิดตัวฮาร์ดไดรฟ์สำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ที่มีความเร็วสูงสุดคือรุ่นบาราคูด้า เอทีเอ IV

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายประสิทธิ์ พันธ์

ที่อยู่ 243/95 ซอยลาดพร้าว 1 ถนนลาดพร้าว แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.
10900

วันเดือนปีเกิด 22 กุมภาพันธ์ 2519

ประวัติการศึกษา วิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมเครื่องกล ปีการศึกษา 2540
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ประวัติการทำงาน บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด
วิศวกรแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้