

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์การการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากรอบแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

##### แนวคิดองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization)

Senge ได้ให้คำนิยามคำว่า “องค์การการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2541: 16-17) ซึ่งประกอบด้วย “วินัย หรือ การฝึกฝน 5 ประการ” ดังต่อไปนี้

##### 1. การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)

ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญให้เพิ่มขึ้น โดยมุ่งสู่การใฝ่เรียนรู้ให้จริงจัง ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกขององค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การ จึงจะสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าหรือสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์การ และมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่

##### 2. การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models)

ความเชื่อหรือทัศนคติเป็นกรอบความคิดหรือกรอบแห่งภูมิปัญญาของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะทำให้แต่ละคนมองโลกในมุมที่แตกต่างออกไป และแสดงออกมาซึ่งการกระทำต่างๆ ตามความเชื่อนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วคนทั่วไปมักจะไม่ได้รู้ตัวว่าความคิดความเชื่อเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ของเขา ซึ่งความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่างกลายเป็นอคติส่วนบุคคลจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ บางเรื่องถึงขนาดขัดขวางพัฒนาการขององค์การด้วย ยิ่งสมาชิกในองค์การมีอคติหรือทัศนคติที่ไม่ถูกต้องมากเท่าใด องค์การก็มีโอกาสล้มเหลวมากเท่านั้น ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อ หรือทัศนคติที่ถูกต้อง รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล เปิดใจกว้างพอที่จะประเมินตัวเองตามความเป็นจริง และยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง ความเชื่อและทัศนคติที่ดี ที่ถูกต้องจะทำให้มีการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งในทิศทางที่ถูกต้อง

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

สิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็คือ การทำให้สมาชิกทุกคนขององค์กรสามารถมองเห็น “ภาพขององค์กรในอนาคต” ได้อย่างชัดเจน หรือการสร้าง “วิสัยทัศน์” ขององค์กรขึ้นนั่นเอง วิสัยทัศน์ที่ดีควรได้มาจากการที่สมาชิกทุกคนขององค์กรร่วมกันสร้างขึ้น และเมื่อสมาชิกทุกคนมี “วิสัยทัศน์ร่วม” อย่างแท้จริงแล้วสมาชิกขององค์กรก็จะยึดมั่น และร่วมมือร่วมใจกันสร้างขึ้นให้ได้ จึงไม่ใช่เพราะถูกสั่งให้ทำ แต่เป็นเพราะทุกคนต้องการทำ

### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานกันเป็นหมู่คณะโดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ปัจเจกบุคคล องค์กรที่ทำงานเป็นทีมจะได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ เมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมก็จะเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อม ๆ กันและสามารถลดความขัดแย้ง และชิงดีชิงเด่นในทีมงานไปในตัวได้ด้วย

### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างด้วย ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า องค์ประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดๆ ย่อมส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นถือเป็นพื้นฐานอันสำคัญขององค์กรการเรียนรู้ ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ เพราะธรรมชาติของคนล้วนแล้วแต่มีวิญญูณของการเรียนรู้ในตนเอง และพร้อมที่จะทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว ความสำคัญจึงอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารที่จะกระตุ้น “ความอยากเรียนรู้” ของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ขององค์กรส่วนรวม องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2541 : 12)

## เครื่องมือวัดผลความเป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization Measurement Tools)

Dima Jamali, Yusuf Sidani และ Charbel Zouein ได้กล่าวถึง 7 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล โดยมีการเปรียบเทียบในมุมมองของขอบเขต ความลึก ซึ่ง และความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Jamali และคณะ, 2009 : 105-108) ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company Questionnaire)
2. การสำรวจสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment Survey)
3. การตรวจสอบการเรียนรู้ (The Learning Audit)
4. การเทียบเคียงความสมบูรณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Complete Learning Organization Benchmark)
5. การรับรู้ถึงความเป็นองค์กร (Recognizing Your Organization)
6. การประเมินศักยภาพถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( The Learning Organization Capability Assessment)
7. แบบสอบถามถึงมุมมองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ)

เครื่องมือเหล่านี้มุ่งไปที่การวัดระดับ โดยการเรียนรู้ของพนักงาน ในปัจจัยต่าง ๆ ของแต่ละช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อวัดถึงแรงขับเคลื่อนขององค์กรในช่วงเวลานั้น ๆ (Jamali และคณะ, 2009: 108)

Watkins และ Marsick (อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 108) กล่าวว่า เครื่องมือวัดทั้ง 7 เป็นความเชื่อมโยงของ 3 มุมมองพื้นฐาน คือ ขอบเขต ความลึก ซึ่งและความแม่นยำ โดยพบว่าแบบสอบถาม DLOQ มีความครบถ้วนทั้งในส่วนของ ขอบเขตการประมวลข้อมูล ความลึกซึ่งและความแม่นยำ โดยแบบสอบถามดังกล่าวยังสามารถวัดความถูกต้องและข้อเท็จจริงจากมิติด้านขอบเขตในระดับของทีม องค์กรและนานาชาติ

นอกจากนั้นแบบสอบถาม DLOQ ยังแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญในเชิงลึกและการผสมผสานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิเช่น โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม การถ่ายโอนอำนาจ และการชี้แนะและการจัดระบบของการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้เครื่องมือวัดดังกล่าวได้รับการแก้ไขอีกหลายครั้ง เพื่อให้สามารถวัดความแม่นยำในเชิงวิทยาศาสตร์และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับเครื่องมือได้มากยิ่งขึ้น (Yang, 2003 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 108)

ตาราง แสดงการเปรียบเทียบแบบสอบถามถึงความเป็้องค์กรแห่งการเรี ยนรู้ (Moilanen, 2001 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 109)

ชื่อของเครื่องมือ	องคัรรวม	ความลึก	การทดสอบ
- แบบสอบถามขององคักรแห่งการเรี ยนรู้	ผ่าน	ผ่าน	-
- การเทียบเคียงความสมบรูณ์ขององคักรแห่งการเรี ยนรู้	ผ่าน	ผ่าน	-
- การสำรวจสิ่งแวดลอมในการเรี ยนรู้	-	ผ่าน	ผ่าน
- การตรวจสอบการเรี ยนรู้	-	-	-
- การรับรู้ถึงความเป็้องค์กร	-	ผ่าน	-
- การประเมินศั กยภาพถึงการเป็้องค์กรแห่งการเรี ยนรู้	ผ่าน	-	-
- แบบสอบถามถึงมุมมองขององคักรแห่งการเรี ยนรู้	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

**แบบสอบถาม DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire: 7 Action Imperatives)**

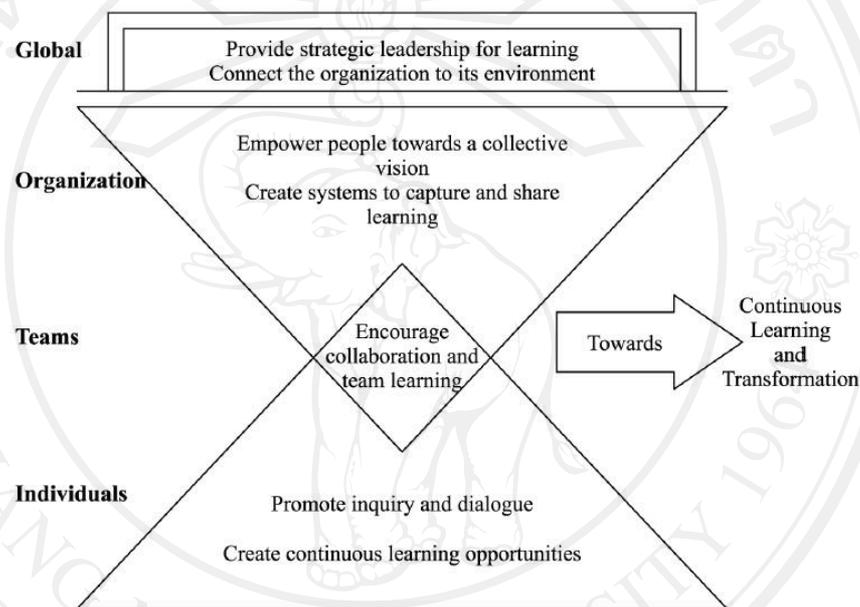
Watkins และ Marsick, 1993 (อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 109) ได้ให้ความหมายขององคักรแห่งการเรี ยนรู้ไว้ว่าเป็นองคักรที่มีการเรี ยนรู้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องคักรจะต้องมีศั กยภาพในการปรับใช้ความรู้ อีกด้วย หากมองในด้านการปฏิบัติงานจะหมายถึงกลุ่มคนที่อยู่ในองคักรผู้ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามสิ่งแวดลอมและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสร้างนวัตกรรมทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการออกแบบเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ทั้งนี้สามารถอธิบายความหมายของมุมมองทั้ง 7 ด้านในการดำเนินการ อันเป็นมิติที่มีความสำคัญในการสร้างองคักรให้กลายเป็นองคักรแห่งการเรี ยนรู้ได้ ดังตาราง

ตาราง แสดงการผสมผสานโครงสร้าง (7 Action Imperatives) ที่นำไปสู่ DLOQ (Watkins และ Marsick, 2003 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 109)

องค์ประกอบ	คำจำกัดความ
1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้ที่ได้รับการออกแบบไว้ในการทำงาน เพื่อให้คนสามารถเรียนรู้จากงาน</li> <li>- การให้โอกาสความก้าวหน้าและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
2. การส่งเสริมต่อการสื่อสารและซักถาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานได้รับทักษะในการใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง</li> <li>- วัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการซักถามและการตอบสนองและโอกาสในการทดลองปฏิบัติ</li> </ul>
3. การสนับสนุนความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานได้รับการออกแบบเพื่อให้กลุ่มได้เข้าถึงรูปแบบความคิดใหม่ๆ</li> <li>- กลุ่มได้รับการคาดหวังให้มีการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน</li> <li>- การร่วมมือระหว่างกันถือเป็นค่านิยม ทั้งโดยวัฒนธรรมและการให้รางวัลขององค์กร</li> </ul>
4. การสร้างระบบเพื่อจัดให้มีและการแบ่งปันความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเทคโนโลยีทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูงมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- มีการจัดระบบที่ให้มีการเข้าถึงความรู้ที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
5. การถ่ายโอนอำนาจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร และการวางพื้นฐานการรู้จักถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน</li> <li>- มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบออกไป เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นการจูงใจให้พนักงานเรียนรู้ในสิ่งที่มีความรับผิดชอบของตนเอง</li> </ul>
6. การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรจะทำให้คนเห็นถึงผลกระทบจากการทำงานของพวกเขาที่มีต่อระบบโดยรวมขององค์กร</li> <li>- คนสามารถตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์กร และการนำข้อมูลมาใช้ในการปรับรูปแบบในการทำงาน</li> <li>- องค์กรมีความเชื่อมโยงกับสังคม</li> </ul>
7. รูปแบบของผู้นำและการส่งเสริมการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการเรียนรู้</li> <li>- ผู้นำได้นำการเรียนรู้มาเป็นกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน</li> </ul>

ทั้งนี้การดำเนินการทั้ง 7 ประการถูกนำมาใช้ในแบบสอบถาม DLOQ โดยแบบสอบถามดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญต่อระดับการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมถึงการบริหารจัดการประมวลผลความรู้อันนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานและมูลค่าขององค์กร โดยทำการวัดผ่านต้นทุนทางปัญญาทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ดังนั้นการวัดผลรูปแบบนี้ถือเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการเรียนรู้ซึ่งช่วยให้คนสามารถสร้างสรรค์และการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการสร้างระบบต้นทุนทางปัญญาอยู่ตลอดเวลา โดยการดำเนินการ 7 ประการ สามารถแสดงได้ดังภาพ



รูปที่ 1 แสดงพฤติกรรมกรเป็นองค์กรการเรียนรู้ 7 ประการ

(Watkins และ Marsick, 1999 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 110)

พฤติกรรมกรเป็นองค์กรการเรียนรู้ 7 ประการซึ่งแสดงในรูปที่ 1 นั้นเน้นไปที่ 2 ปัจจัยคือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับต่างๆ และการจัดการผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (Watkins และ Marsick, 1999 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 110) ประกอบด้วย

ปัจจัยแรก : ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล ของทีม และขององค์กร โดยการเรียนรู้ของแต่ละระดับ จะแสดงถึงความสามารถในการเรียนรู้ของทั้งองค์กร โดย Argyris และ Schon (อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 110) กล่าวว่าระบบจำเป็นต้องมีโครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อวางรากฐานและส่งเสริมต่อการเรียนรู้ขององค์กรในอนาคตที่จะทำให้เป็นแนวปฏิบัติประจำและคงอยู่ตลอดไป

ปัจจัยที่สอง : การจัดการองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีเครื่องมือช่วยในการกระจายความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร (Loermans, 2002 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 110) ประเด็นสำคัญคือความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่าขององค์กร เมื่อมูลค่าถูกวัดโดยสินทรัพย์และสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือต้นทุนทางปัญญา สิ่งที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้เป็นผลมาจากองค์ความรู้ในแต่ละบุคคลและในระบบ รวมทั้งองค์รวม ของบุคลากร ต้นทุนทางโครงสร้างและลูกค้า (Stewart และ Sveiby, 1997 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 111)

แบบสอบถาม DLOQ ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นมาตรวัดถึงความคุ้นเคยของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคุณสมบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Redding, 1997 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 111) ซึ่งตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick การประเมินผลที่สร้างการเทียบเคียงสามารถติดตามความก้าวหน้าซ้ำ ๆ ได้ แบบสอบถาม DLOQ ยังสามารถวัดถึงแรงขับเคลื่อนขององค์กรในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจงด้วย โดยแรงขับเคลื่อนสามารถวัดได้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการวางระบบพื้นฐานเทียบเคียงกับข้อมูลพื้นฐาน DLOQ สามารถใช้ในการตรวจสอบถึงข้อดีและข้อด้อยของกลุ่มที่ทำการสำรวจและสร้างเป็นแบบฉบับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนเอง (Watkins และ Marsick, 1998 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009 : 111)

### บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549)** ได้ทำการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากร และ ด้านองค์กร

**ด้านการเรียนรู้** พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ทุกปัจจัย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ พนักงานเปิดใจรับฟังผู้อื่น พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ พนักงานได้รับการฝึกสอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง หน่วยงานต่างๆ มีการประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน พนักงานมีทักษะในการหาสาเหตุของปัญหา พนักงานมีทักษะในการวางแผนป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ พนักงานปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้ง

บริษัท พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานต่างๆ มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และหน่วยงานต่างๆ มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน

**ด้านองค์การ** พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ค่านิยมของบริษัทสนับสนุนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานเข้าใจความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในทุกระดับ บริษัทส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งบริษัท ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ในทุกกระบวนการทำงาน บริษัทสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ หน่วยงานต่างๆ มีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน และ บริษัทมีความคล่องตัวในการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทมีระดับชั้นการบริหารที่เหมาะสม บริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่ทีมที่มีการเรียนรู้ และบริษัทมีการให้รางวัลที่จูงใจแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้

**ด้านบุคลากร** พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าผู้จัดการ และพนักงานแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ผู้จัดการมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผู้จัดการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม บริษัทกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และบริษัทมีการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง ซัพพลายเออร์มีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับบริษัท และพันธมิตรทางธุรกิจมีการเรียนรู้ร่วมกับทางบริษัท

**ด้านความรู้** พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บริษัทผลักดันให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์บริษัทเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อการทำงานที่ดีขึ้นบริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายในบริษัท พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของบริษัท บริษัทมีกลยุทธ์ในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งบริษัท บริษัทมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้ บริษัทมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานเทียบกับคู่แข่ง ข้อมูลความรู้ในบริษัทถูกจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่พนักงานสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย และบริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายนอกบริษัท ส่วนปัจจัยที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือบริษัทมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน

*ด้านเทคโนโลยี* พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ได้แก่ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ บริษัทใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ บริษัทมีระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ บริษัทมีแบบระบบสนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ บริษัทมีระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ บริษัทปรับระบบในการเรียนรู้ตามความต้องการของพนักงานและบริษัทมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เป็นทีม

**สายใจ จินดาหลวง ( 2550)** ได้ศึกษา เรื่อง การรับรู้ของพยาบาลที่มีต่อสถานบริการสุขภาพพิเศษของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ประกอบวิชาชีพพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งพยาบาลประจำการและพยาบาลชั่วคราว ในช่วงเดือนเมษายน 2550 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 159 คน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลโดยวิเคราะห์ตามแนวทาง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ที่ได้กำหนดไว้ คือ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ ซึ่งได้รับจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่า เห็นด้วยมากในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ ด้านแบบจำลองความคิดด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบและด้านความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนตามลำดับ

**จักรกริช อินทพันธุ์ (2551)** ทำการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาราวินวิทยาลัย ประชากรที่ใช้คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 445 คน ของโรงเรียนคาราวินวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550 โดยเก็บแบบสอบถามจำนวน 240 ฉบับ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 10 ประการ ได้แก่ ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนคาราวิทยาลัยมี  
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้คือ ความสำคัญในการสำรวจ  
ตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการ  
ทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติผู้สนับสนุน  
มากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved