

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

Copyright by Mahidol University

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน

พ. ทนทอ

นายพรสิทธิ์ กาญจนพัชชี

ผู้วิจัย

ศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย Ph.D.

รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย Ph.D.

ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

อ. จินต

รองศาสตราจารย์อรรถพร จรัสวัฒน์ ศค.ม.

กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ Ph.D.

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ Ph.D.

กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอี่ยมพร มัชฌิมวงศ์

Ph.D.

รักษาราชการแทนคณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

ศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ Ph.D.

รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ Ph.D.

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2551

.....
นายพรสิทธิ์ กาญจนพัชรี
ผู้วิจัย

.....
อาจารย์นพดล อุดมวิสกุล Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ฤาเดช เกิดวิชัย Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ สค.ม.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอี่ยมพร มัชฌิมวงศ์
Ph.D.
รักษาการแทนคณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรณ Ph.D.
คณบดี
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้คงไม่สามารถสำเร็จลงได้หากขาดซึ่งการสนับสนุนจากท่านต่างๆดังต่อไปนี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริรัตน์ ชุนทล้าย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า ที่ได้ทุ่มเทสละเวลาความสามารถและความอดทนอย่างสูงต่องานวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ รองศาสตราจารย์ อัจราพรรณ จรัสวัฒน์ ตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์ในการเป็นผู้หมั่นศึกษาและรอบรู้อยู่เสมอ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ อาจารย์ที่ปรึกษาผู้เปี่ยมด้วยความเมตตาต่อผู้วิจัยอย่างสูงมาโดยตลอด ดร.กมลพร สอนศรี ผู้แนะนำและให้ความคิดเห็นที่ดีเยี่ยมต่อผู้วิจัยและให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการที่ดีแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบพระคุณคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความกรุณายัง

ขอขอบพระคุณข้าราชการเจ้าหน้าที่และบุคลากรของทั้งสองหน่วยงานอันได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซิเมนต์ จำกัดที่ได้ช่วยอนุเคราะห์และให้ความสะดวกในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณพี่ๆบุคลากรเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ช่วยเหลือผู้วิจัยอย่างดียิ่งเสมอมาโดยตลอด ผู้วิจัยจะจดจำความเอื้ออาทรนี้ไว้เสมอ

ขอขอบคุณเพื่อนๆ รมศ รุ่น 9 ทุกคนที่ได้มาร่วมกันสร้างความทรงจำที่สวยงามของคำว่า “มิตรภาพ” แก่ข้าพเจ้า เวลาที่ได้ศึกษาแห่งนี้นอกจากวิชาการที่เข้มข้นแล้วความดีงามของเพื่อนที่มีต่อกันเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะประทับไว้ในความทรงจำของผู้วิจัย โดยเฉพาะแก่วกาญจน์ จิตินา และ กัญญา เพื่อนที่ดียิ่งของผู้วิจัยที่ช่วยเหลือ ผลักดัน สนับสนุน อย่างดีทั้งร่างกายแรงใจมาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้ที่มีพระคุณสูงสุดในชีวิตของผู้วิจัยที่ได้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ข้าพเจ้าอย่างเต็มความสามารถทั้งความรัก และกำลังใจ ได้แก่ คุณพ่อชัยพร คุณแม่สุกัญญา กาญจนพัชชี และคุณปู่ คุณย่า คุณตา คุณยาย และเพื่อนสนิททุกคนที่ช่วยให้แรงใจอย่างดีมาโดยตลอด และที่ลืมมิได้คือ คณะสังคมฯ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของข้าพเจ้าในครั้งนี้ และพระสมัญญานาม “พระบิดา” จะยึดในใจของผู้วิจัยอย่างเต็มภาคภูมิสืบไป

พรสินทร์ กาญจนพัชชี

การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน

(A STUDY OF LEARNING ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS)

พรสินทร์ กาญจนพัชชี 4936603 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ศิริรัตน์ ชุมพลชัย Ph.D., อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ ศศ.ม.,
สมบุญ ศรีสรรหิรัญ Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กร และทำการศึกษาร่วมกันระหว่างภาคราชการและเอกชนซึ่งจะนำมาสู่ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ได้โดยมีสมมติฐานว่าภาคราชการและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดของ Peter M. Senge มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้แก่ 1. การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ผลการศึกษาพบว่า 1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2. ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางสถิติพบว่าทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ 1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาร่วมกันลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2. ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ศึกษาถึงนโยบาย ภาวะผู้นำในองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้/สำนักงานข้าราชการพลเรือนและบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

A STUDY OF LEARNING ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

PORNSINN KANJANAPATCHEE 4936603 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORS: SIRIRAT CHUNHAKLAIY, Ph.D.,
ATCHARAPAN JARASWATHANA, M.A., SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.

ABSTRACT

The purposes of this study of learning organizations in the public and private sectors were to study the level of learning organization in both sectors and conduct a comparative study between the public and private sectors, which would lead to the identification of factors supporting learning organizations. This knowledge could be applied in various organizations. The hypothesis was that the public and private sectors have different levels of learning organization.

The concept of Peter M. Senge was selected as the conceptual framework of the study, it consisted of: 1) Personal Mastery; 2) Mental Model; 3) Shared Vision; 4) Team Learning; and 5) Systems Thinking. Research findings indicated that: 1) Personal mastery was at a high level in both organizations; 2) Mental model was at a high level in both organizations; 3) Shared vision was at a high level in both organizations; 4) Team learning was at a high level in both organizations; and 5) Systems thinking was at a high level in both organizations. From a statistical comparison of the levels of learning organization, it was found that both organizations had the level of learning organization at a high level. Recommendations for further study are: 1) In the next research, there should be the comparative study of learning organization characteristics in local administration organization; 2) There should be a study of other factors that may affect learning organizations.

KEY WORDS: LEARNING ORGANIZATION / OFFICE OF THE CIVIL SERVICE
COMMISSION (OCSC) AND SCG CEMENT Co., Ltd.

236 pp.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ปัญหาการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.7 สมมติฐานการวิจัย	7
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	8
2.1 ประวัติแนวคิดและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	9
2.1.1 ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	9
2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	10
2.1.3 ความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	13
2.2 กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักทฤษฎีต่างๆ	15
2.2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	15
(The Fifth Disciplines) ของ Peter Senge	
2.2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ David A. Garvin	21
2.2.3 แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ	23
Marquard และ Reynolds	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 แนวคิด Learning loop ของ Kolb, Rubin และ Osland	29
2.2.5 แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร (E-Flow Model) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydel	31
2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ McGill และ Slocum	34
2.2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Gepheart et. Al.	35
2.2.8 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	35
2.3 อุปสรรคของการเรียนรู้ (Barriers to Learning)	38
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ	41
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ	43
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	47
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	49
3.1 วิธีการวิจัย	49
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	55
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	56
3.6.1 วิธีการประมวลผลข้อมูล	56
3.6.2 สถิติที่ใช้	56
บทที่ 4 ผลการวิจัย	58
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	59
4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	66
4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	96

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 อภิปรายผล	112
5.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	112
5.1.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)	112
5.1.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)	113
5.1.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision)	114
5.1.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	115
5.1.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	115
5.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	116
5.2.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)	116
5.2.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)	117
5.2.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision)	117

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	118
5.2.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	118
5.3 การเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	119
5.3.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)	119
5.3.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)	122
5.3.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน (Shared vision)	123
5.3.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	125
5.3.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	128
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	131
6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	131
6.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	131
6.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	131

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6.2 ปัจจัยด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	132
6.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย	133
6.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.)	133
6.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	135
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	137
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย	138
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	152
บรรณานุกรม	165
ภาคผนวก	168
ประวัติผู้วิจัย	236

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1	46
ตารางที่ 3-1	51
ตารางที่ 3-2	53
ตารางที่ 3-3	55
ตารางที่ 4-1	59
ตารางที่ 4-2	61
ตารางที่ 4-3	67
ตารางที่ 4-4	71
ตารางที่ 4-5	77
ตารางที่ 4-6	83
ตารางที่ 4-7	89
ตารางที่ 4-8	93
ตารางที่ 4-9	95

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 2-1	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 5 ประการขององค์การ แห่งการเรียนรู้	20
แผนภาพที่ 2-2	แผนภาพแสดงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marqaurdt และ Reynolds	24
แผนภาพที่ 2-3	แผนภาพแสดงตามแนวคิด Learning loop ของ Kolb, Rubin และ Osland	30
แผนภาพที่ 2-4	แผนภาพแสดงองค์ประกอบของบริษัทเรียนรู้	33
แผนภาพที่ 3-1	ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	52

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ประชาคมต่างๆ ในโลกนั้นได้เปลี่ยนแปลงโฉมหน้าไปจากในอดีตเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ก็เนื่องด้วยเพราะความเจริญทางด้านวิทยาการต่างๆ มากมายที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในด้านของเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความทันสมัย รวดเร็ว สะดวกสบายมากขึ้น ทำให้มนุษย์สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้โดยสะดวก ยิ่งไปกว่านั้นการติดต่อสื่อสารถึงกันที่ทันสมัยนอกจากจะทำให้ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างกันของมนุษยชาติลดลงยังส่งผลกระทบไปถึงกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของทุกภาคส่วน ทุกองค์การ และทุกประเทศในโลกอีกด้วย

ตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของทุนหรือปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จหรืออยู่รอดในองค์กร ตามที่ ศาสตราจารย์ ดร.อัลวิน ทอฟเฟเลอร์ (Alvin Toffler) ได้เขียนเรื่องราวที่น่าสนใจในหนังสือเรื่อง คลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) (อ้างถึงใน: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ : 2548) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้คือ ยุคแรก คือยุคสังคมเกษตร ปัจจัยด้านแรงงานและที่ดินถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ และในยุคที่สองนั้น คือยุคแห่งอุตสาหกรรม ที่มีปัจจัยด้านทุนในการผลิต และเครื่องจักรกลต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถมีกำไรและอยู่รอด และยุคที่สามคือยุคสารสนเทศ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของยุคนี้ได้แก่ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศต่าง ๆ นั้นเอง

ดังจะเห็นได้ว่าปัจจุบันโลกของเราในขณะนี้ได้ผ่านจากยุคเกษตรกรรมและยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่สาม คือ ยุคข้อมูลข่าวสารเรียบร้อยแล้ว ในยุคนี้เครื่องมือขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจไม่ใช่ที่ดิน แรงงาน วัตถุดิบ หรือทุน อีกต่อไป แต่เป็นปัญญาและความรู้ โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งปัญญาและความรู้ ที่เรียกว่า KBES (Knowledge-Based Economy and Society)

การเปลี่ยนจุดสนใจจากเรื่องปัจจัยภายนอกขององค์การกลับมาสู่การให้ความสำคัญกับความรู้ หรือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital : IC) ของบุคลากรที่มีอยู่ขององค์การหรือการหันกลับมาให้ความสนใจที่ (Human Capital) ขององค์การต่าง ๆ นั้นก็เพื่ออาศัยความสามารถของบุคลากรในองค์การของตนที่มีร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่แตกต่างจากองค์การอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่นๆต่อไปได้ องค์การต่างๆจึงจำเป็นต้องหากระบวนการพัฒนาที่จะสามารถนำเอาความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลในองค์การออกมา และสามารถสร้างเสริมความเข้มแข็งแก่องค์การได้ ซึ่งกระบวนการพัฒนานั้นก็ได้แก่ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ โดยอาศัยทั้งความรู้ทางวิชาการ และประสบการณ์ต่างที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรขององค์กรนั้นๆมาสร้างสรรค์ต่อยอดจนได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ที่ทรงคุณค่าแก่องค์การ

ในด้านวิชาการกล่าวได้ว่า Peter M. Senge ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการของ Center for Organizational Learning แห่ง MIT Sloan School of Management เป็นผู้นำในศาสตร์ด้านนี้ Peter Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ออกพิมพ์จำหน่ายในปี ค.ศ.1990 เป็นหนังสือติดอันดับขายดีในสหรัฐอเมริกา เป็นที่แพร่หลายทั่วโลก และมีการแปลเป็นฉบับภาษาอื่นๆ มากมาย หลังจากนั้น Peter Senge และคณะได้ตีพิมพ์หนังสือออกมาอีก 2 เล่ม เพื่อช่วยแนะนำภาคปฏิบัติให้แก่องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, 1994. และ The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization, 1999.

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจและควรค่าแก่การศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และทุกภาคส่วนที่มีการนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้ในอนาคตต่อไป

ในเรื่องของการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีผู้สนใจได้ทำการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางแต่ในส่วนมากนั้นมักจะทำการศึกษาวิจัยเป็นรายองค์การไป ไม่ว่าจะเป็นในภาคราชการหรือภาคเอกชนก็ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะการศึกษาวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชน อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กับ องค์การภาคเอกชน คือ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความสำคัญในด้านการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาการบริหารงานบุคคลในข้าราชการฝ่ายพลเรือน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการหาวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐตลอดจนกระทั่งถึงแนวทางการพัฒนาองค์การหรือแสวงหาเครื่องมือในการพัฒนาองค์การต่างๆ ที่ทันสมัยและสามารถยกระดับคุณภาพขององค์การภาครัฐได้ ประกอบกับการที่มีกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าให้ให้หน่วยงานราชการต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด ๓ เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

จากภาระหน้าที่ดังกล่าว สำนักงานก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาทดลองปรับใช้ในการดำเนินการภายในองค์การ โดยได้กำหนดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลัก 4 ประการ ในการปฏิบัติงาน ที่กล่าวไว้ว่า “พัฒนาสำนักงานก.พ.เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การสูงยิ่งขึ้น (Learning Organization) โดยบุคลากรสามารถที่จะหาประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และกระบวนการเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-organizational Learning)” และสำนักงานก.พ. ได้มุ่งทำตามแนวหลักยุทธศาสตร์ดังกล่าวตลอดมา โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนนั้นมีเป้าหมายหลักที่จะพัฒนาองค์การของตนให้ก้าวสู่ความเป็น Knowledge Based Organization

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจภาคเอกชนขนาดใหญ่ที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นมาโดยตลอดและสามารถนำพาองค์กรผ่านกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันได้ โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร จึงได้จัดให้มีการพัฒนาส่วนต่างๆขององค์กรในหลายรูปแบบซึ่งล้วนแต่เกี่ยวเนื่องกับพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งได้มีการบูรณาการความคิดและเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดมา

โดย บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้นำแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) นั้นมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรจนได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จต่าง ๆ มากมาย เช่นรางวัลการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศจากการประกาศผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award เป็นต้น

ทั้งสององค์กรอันได้แก่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ตามที่ได้เสนอรายละเอียดไปข้างต้นนั้นได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีความจำเป็นอย่างมากภายใต้กระแสการแข่งขันอย่างรุนแรงอย่างในปัจจุบันนี้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การใช้แนวความคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยสนใจที่จะศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กรดังกล่าว และหวังว่าผลการการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะนำประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่างๆทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างๆในโอกาสต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

1.2.2. เพื่อศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

1.3 ปัญหาการวิจัย

1.3.1. สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด

1.3.2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสององค์กรมีความคล้ายหรือแตกต่างกันหรือไม่

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทำการทบทวนแนวคิดเรื่องดังกล่าวจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ความคล้ายคลึงหรือแตกต่างในการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทั้ง 2 หน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

1.4.2. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 - พฤษภาคม พ.ศ. 2551

1.4.3. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเฉพาะในส่วนกลางของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี และในส่วนของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ทำการศึกษาในส่วนกลางคือในที่สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

1.4.4. ประชากรที่ทำการศึกษา ในสำนักงานข้าราชการพลเรือนศึกษาในข้าราชการระดับ 4-9 และในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จะทำการศึกษาวิจัยในบุคลากรระดับปฏิบัติการและในระดับหัวหน้าหน่วยงาน

1.5 คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

1.5.1. องค์กร หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

1.5.2. **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ คือ 1.ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล 2.รูปแบบความคิด หรือมองโลกตามความเป็นจริง 3.วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพขององค์การในอนาคตร่วมกัน 4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม 5.การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ

1.5.3. **ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆดังนี้ 1. บุคคลมีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ 2.สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่มีให้เหมาะสมกับงาน 3.มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 4.มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การและมีความคิดต่างๆในเชิงบวก

1.5.4. **รูปแบบความคิด หรือมองโลกตามความเป็นจริง** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆดังต่อไปนี้ 1.สามารถสร้างแนวคิดที่นำไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติที่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ 2.พฤติกรรมที่แสดงออกมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน 3.ยึดมั่นในเหตุและผลที่ถูกต้องมากกว่าทัศนคติแห่งตน

1.5.5. **วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพขององค์การในอนาคตร่วมกัน** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆดังต่อไปนี้ 1.มีเป้าหมายการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ 2.มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์การร่วมกัน 3.ยึดมั่นในเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันในองค์การอย่างแน่วแน่

1.5.6. **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1.มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 2.มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การที่มีร่วมกัน 3.องค์การมีการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4.มีการเคารพซึ่งความคิดเห็นแตกต่างที่เกิดขึ้นและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง

1.5.7. **การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1.มีการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลและเป็นระบบ 2.ผลของการตัดสินใจสามารถที่จะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้ 3.แนวทางปฏิบัติสามารถที่จะแก้ปัญหขององค์การโดยรวมได้ 4.มีการมองปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆอย่างเป็นองค์รวมไม่แยกส่วน

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 1.6.1. ได้รับทราบถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.6.2. ได้ทราบถึงคล้ายคลึงหรือความแตกต่างของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด
- 1.6.3. ผลการวิจัยจะช่วยให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 สมมุติฐานการวิจัย

- 1.7.1 ภาคราชการและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่าง

1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล
2. รูปแบบความคิด หรือมองโลกตามความเป็นจริง
3. วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพขององค์กรในอนาคตร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน จำกัดผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการทบทวนเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ประวัติแนวคิดและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำเสนอในหัวข้อนี้ประกอบด้วย

2.1.1 ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักทฤษฎีต่างๆ

2.2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Disciplines) ของ Peter Senge

2.2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ David A. Garvin

2.2.3 แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquard และ Reynolds

2.2.4 แนวคิด Learning loop ของ Kolb, Rubin และ Osland

2.2.5 แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์การ (E-Flow Model) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydel

2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ McGill และ Slocum

2.2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Gepheart et. Al.

2.2.8 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 อุปสรรคของการเรียนรู้ (Barriers to Learning)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ประวัติแนวคิดและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่มีการปฏิรูประดมทุนขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการการก้าวสู่ความเป็นเลิศในองค์การ โดยมีการหันกลับมาเน้นหนักในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Capital) ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่ทรงคุณค่า ให้มีขีดความสามารถในการคิด ค้นคว้า และพัฒนาสิ่งต่างๆ ที่จะส่งผลในด้านดีแก่องค์การ

ในเรื่องแนวความคิดในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นๆ ได้มีผู้เสนอแนวทางดังกล่าวมาระยะเวลาค่อนข้างที่จะนานแล้ว โดยดูจาก ตำราที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้เล่มแรกที่ได้เขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่ทำหน้าที่การสอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมีผลงานร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำราด้านการจัดการเรียนรู้เล่มแรกที่มีชื่อว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning : OL) ซึ่งเนื้อหาโดยรวมของหนังสือเล่มนี้จะเน้นหนักในเรื่องการเรียนรู้ของคนในองค์การ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย: 2544)

อย่างไรก็ตามกระแสของการมุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างๆ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) นั้น ได้มีขึ้นอย่างเด่นชัดก็เนื่องด้วยงานเขียนของศาสตราจารย์ Peter Senge ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย MIT ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผ่านงานเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization* ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำราและงานเขียนที่ได้รับความนิยมและการยอมรับอย่างแพร่หลายจนกระทั่งปัจจุบันนี้

ในเวลาต่อมาการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นๆ ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ความสนใจและเสนอแนวทางในการจัดทำ LO ไว้อย่างน่าสนใจอีกหลายท่านโดยนักวิชาการได้ทำการศึกษาอย่างจริงจังตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980-1990 อาทิ Hedberg (1981), Revans (1982), Pedler and Megginson (1992), Marquardt and Reynolds (1994) เป็นต้น

2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2539) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การการเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประจักษ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การ

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การได้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การจนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

พิรวัส จารุดุล (2541) ได้สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และระดับองค์การ และระดับชุมชน โดยองค์การจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในการทำงาน ทั้งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ แล้วนำมาถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจร่วมกันในความรู้ใหม่ๆซึ่งได้จากการเข้ามาทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายความสำเร็จที่องค์การและบุคลากรในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง

ธนศ ขำเกิด (2541) ได้ให้คำนิยาม องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและการทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ป๋นรศ มาลากุล ณ.อยุธยา(2544) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่างๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกในตัวขององค์กรเอง รวมทั้งสามารถประมวล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันกาลและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสังสรรค์เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ต่อไปในอนาคต

สมบูรณ์ ศิริสรธร(2546) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรจนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในที่นี้หมายรวมถึงบุคลากรทุกระดับในองค์กรตั้งแต่ระดับบนลงล่าง ตลอดจนลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่มีความเต็มใจที่จะสร้างผลงานดีๆ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Peter Senge (1990) ได้กล่าวว่า Learning Organization เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงและผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของ

ความคิดได้รับการยอมรับและเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การซึ่งหมายถึง พนักงาน เจ้าของ ลูกค้า ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และคู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม พร้อมทั้งกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนด้วย

David A. Garvin (1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนถึงความรู้ใหม่ๆ ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ

Marquardt and Reynolds (1994) เชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Nevis, Dibella and Gould (1995) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่า เป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้าและ/ หรือขณะให้บริการลูกค้า

จากคำนิยามทั้งหมดพอที่จะสังเคราะห์ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในทุกระดับขององค์การไม่ว่าจะในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ โดยองค์การจะมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้น ทำให้มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นซึ่งกันอย่างเสรีขึ้นในสมาชิกองค์การทุกคนและมีการเอื้อให้เกิดกระบวนการคิดหรือผลิตออกมาซึ่งนวัตกรรมใหม่แก่องค์การได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถที่จะบรรลุซึ่งสัมฤทธิ์ผลแก่องค์การได้ซึ่งถือว่าเป็นเป้าประสงค์แก่องค์การร่วมกันได้”

2.1.3 ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาวะการดำเนินการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ในสังคมมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากสภาพสังคมที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนไม่มีความแน่นอน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่ไร้ขีดจำกัด และการพัฒนาขีดความสามารถของคนในการนำศักยภาพของคนมาใช้อย่างเต็มคุณค่า องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วนี้ได้

ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการที่ได้ให้ความเห็นในเรื่องของความจำเป็นที่จะต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548:29) ได้ให้เหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นการปรับหรือความคุ้นชินเดิมๆของบุคลากรที่คุ้นเคยกับการรับความรู้แบบสำเร็จรูป หรือ การทำงานแบบไม่ผ่านกระบวนการคิดของพนักงานทุกระดับในองค์กรให้เกิดกระบวนการ คิด ในการทำงานขึ้น
- 2) การทำ LO ถือว่าเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์(Human Capital) ขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ยั่งยืน ยิ่งพัฒนา ยิ่งสร้างคุณค่าแก่องค์กร และถือได้ว่าเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย
- 3) การทำ LO นั้นจะสามารถทำให้เกิดการตกผลึกในเนื้องานต่างๆของพนักงานคือรู้จริง อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้
- 4) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้อีกประการหนึ่งคือ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ อิสระ และลดความกดดันในการทำงานทำให้พนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้นกล่าวคือ มีความลื่นไหล(Flow)ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
- 5) การทำ LO นั้นจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามการเปลี่ยนผ่านต่างๆไปได้กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนสนับสนุนในการ

จัดทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่วงจรชีวิตยืนยาวได้อีกด้วย

ชวินท์ ธรรมทัตกุล (2540: 1) สรุปถึงเหตุผลที่องค์กรต้องๆจำเป็นจะต้องพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1) กระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกถึงกันทุกจุด
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาสู่ระบบทางด่วนข้อมูล (Information Super-Highway) ทำให้การส่งผ่านข้อมูลถึงกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- 3) องค์กรรูปแบบเก่านั้นหยุดนิ่งไม่มีการปรับตัวเองให้ทันกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- 4) องค์กรรูปแบบเก่ายังไม่ได้ใช้ความสามารถของพนักงานอย่างคุ้มค่า
- 5) กระแสการรื้อปรับระบบองค์กร (Re-engineering) ผ่านพ้นไปแล้ว จุดต่อไปคือการทำให้โครงสร้างองค์กรเคลื่อนไหวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) องค์กรต้องมีการเน้นการสร้างมาตรฐานคุณภาพ
- 7) องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 8) องค์กรต้องมีการพึ่งพากันและกัน (Interdependence)

นักวิชาการต่างประเทศที่ได้ให้เหตุผลสนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

Joseph H. and Jimmie T. Boyett สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (1998: 83)

- 1) การทำ LO นั้นจะมีส่วนช่วยให้องค์กรนั้นมีวงจรชีวิตที่ยั่งยืนมากขึ้น และเป็นองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
- 2) สนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานในทุกระดับ สร้างบรรยากาศในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปอย่างอิสระ สร้างสรรค์ และเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ และช่วยทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กรมีทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป
- 3) เกิดการพัฒนาคุณภาพในการทำงานในทุกส่วนขององค์กร และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นการลดภาวะอัตราเสี่ยงใน

การดำเนินงานต่างๆขององค์กรได้และยังเป็นการช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอีกด้วย

ทั้งนี้สามารถสรุปแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้นำเสนอไปข้างต้นถึงเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

- 1) กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนย้ายของแหล่งปัจจัยการผลิตหรือทุนต่างๆในปัจจุบันทำได้ง่ายและรวดเร็ว ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ยากที่จะควบคุมหรือคาดเดาได้ จึงส่งผลต่อความเป็นไปขององค์กรได้ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรสามารถที่จะเตรียมพร้อมได้นั้นก็คือ เตรียมความพร้อมภายในให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นทุนอย่างหนึ่ง ที่องค์กรสามารถเตรียมพร้อมและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้
- 2) ในปัจจุบันสังคมโลกอยู่ในยุคฐานความรู้ซึ่งในยุคที่ปัจเจกชน องค์กรอุตสาหกรรมต่างๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์องค์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 3) การทำองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดจากการเรียนรู้ คิดค้น พัฒนาเปลี่ยนถ่ายความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร
- 4) การทำองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนผ่านต่างๆในหน่วยงานนั้นๆในประเด็นต่าง ๆ นั้นราบรื่นขึ้นและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์
- 5) การทำองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีส่วนให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ระหว่างกันภายในหน่วยงาน จะทำให้การทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีความคิดที่อิสระและเป็นการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงานอีกด้วย

2.2 กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทฤษฎีต่างๆ

2.2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Disciplines) ของ Peter Senge

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นตำราที่เขียนโดย Peter Senge ได้เสนอแนวทางตามหลักการแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือชื่อ The Fifth Disciplines โดย

ใจความสำคัญของหนังสือเล่มนี้นั้นได้กล่าวถึง ข้อปฏิบัติ 5 ประการ ในการดำเนินการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีดังนี้

1) Personal Mastery: ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมี Personal Mastery ได้นั้นบุคคลต้องมีการบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนิวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบของ Personal Mastery ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุกซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป

ดังนั้น เจ้าหน้าที่ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์จึงจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิด Personal Mastery ขึ้นในองค์กรได้โดยเสนอแนะแก่องค์การเพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาศักยภาพ หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวันต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ ตามสายงานหรือขั้นตอนการผลิตที่กำหนดขึ้นมาอย่างตายตัวจนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้เฉพาะจากงานที่ทำเท่านั้น ซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้เหลือเท่ากับเครื่องจักรหรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้น และเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหารที่ต้องมองกว้างไกลก็จะพบว่าโลกทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านี้ได้ถูกเก็บกดเอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

2) Mental Model : รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัยไปแล้ว และสามารถมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ Mental Ability ที่ไม่ผันแปร หรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆมีค่านิยมและการเข้าใจโลกในสภาพที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้สภาพจิตใจนั้นมีพลังที่จะคิดสิ่งใหม่ๆการที่จะพัฒนาสมองของเราให้มองภาพในด้านที่ถูกต้องนั้นอาจทำได้ 2 ประการ คือ

(1) มีการวางแผนในการทำงาน แต่การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาและการทำงานเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่ต้องพบปรึกษาหารือกันเป็นประจำ

(2) ทุกคนต้องมีทักษะในการคิดไตร่ตรอง สิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และถ้าทำอีกครั้งจะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้แล้วต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไขอีกด้วย

ในประเด็นนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและสร้างคนในองค์กรการฝึกตนเองให้เป็นคนที่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือ Mental Model ใหม่เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถาม

3) Shared Vision: การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

เป็นการสร้างทัศนคติของการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยสมาชิกให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่

ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

ดังนั้นในการสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถที่จะละเลยประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์รวมขององค์กรไปได้เลย โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถที่จะสร้างบทบาทในการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์รวมขององค์กรดังต่อไปนี้

- (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเองของพนักงาน
- (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม
- (4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

4) Team Learning: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกของแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นต่อไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

โดยบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรนั้นๆสามารถสร้างเสริมบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมได้ ดังต่อไปนี้

- (1) สร้างระบบงาน และบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกการทำงานเป็นทีม
- (2) ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกันได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากกับการสร้าง

องค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้การไหลของข่าวสารถึงผู้ที่ต้องการ และผู้รับสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงาน

(3) สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่คณะทีมงาน

5) Systems thinking: การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร

การคิดอย่างเป็นระบบถือได้ว่าเป็นหัวใจของการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

การจะสร้างให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบนั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการคิดของบุคคล โดยการ

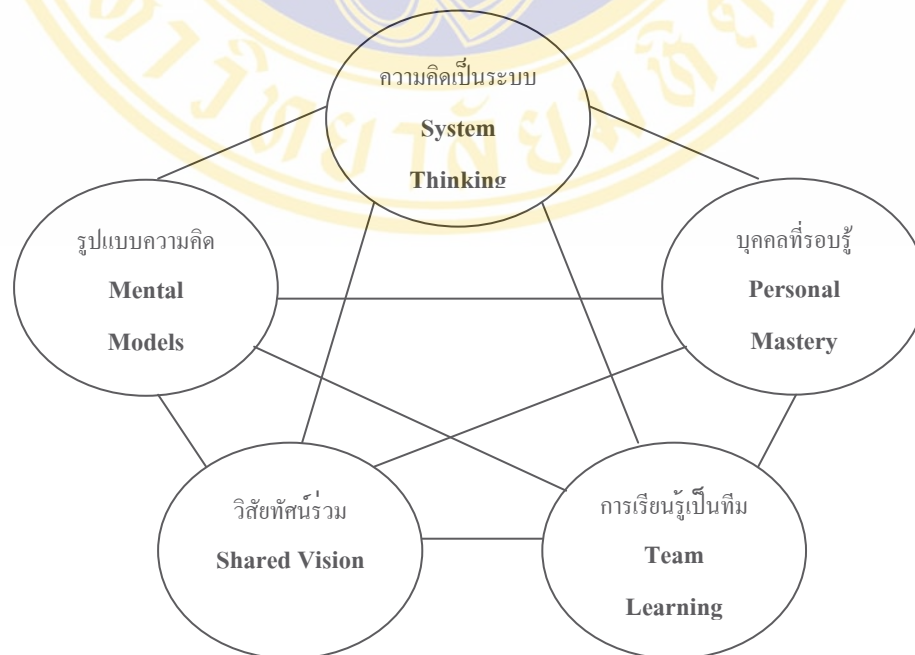
- (1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง
- (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

นอกจากนี้ **ซวินท์ รัมมัทกุล** (2540:17) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบ 10 ประการ คือ

- (1) ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหาวนก่อน
- (2) แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
- (3) มีขึ้นมีลง มีเกิดมีดับ
- (4) เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
- (5) วิธีการอาจแย่กว่าตัวปัญหา
- (6) เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง

- (7) เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
- (8) เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
- (9) ทำลายอย่างพร้อมกัน ผลไม่เกิดมาพร้อมกัน
- (10) การแก้ปัญหาแต่ละหน่วยอาจจะไม่แก้ปัญหาลงการ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของPeter Senge จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้นไม่สามารถที่จะแยกทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้แต่ต้องเป็นการกระทำที่เป็นแบบองค์รวมอย่างเป็นวัฏจักร ตามแผนภาพด้านล่างนี้ โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การที่มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ มาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒมาถึงระดับนี้แล้ว ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือแนวความคิดที่แตกแขนงออกไปจึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จ ผิดพลาดหรือ ล้มเหลว สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบแนวความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันเป็นการพัฒนาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่อไป



แผนภาพที่ 2-1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ David A. Garvin

David A. Garvin ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “Building a Learning Organization” ซึ่งเป็นงานเขียนของเขาเองนั้นได้กล่าวว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) **ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ** วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบนั้นอาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- (2) วิเคราะห์ปัญหา
- (3) ระดมสมองเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
- (4) เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- (5) ลงมือแก้ปัญหา
- (6) ประเมินวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไปเป็นที่น่าสนใจ อาจ

เลือกวิธีการแก้ปัญหาใหม่ได้

วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ เป็นการใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น แผนภูมิแก๊งปลา เพื่อจัดระบบข้อมูลนำไปสู่การสรุปลงความเห็น หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ การเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกองค์การเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรง อันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

2) **การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ** การฝึกทักษะนี้ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนฝึกวิธีการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้อย่างมีระบบ จะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์การใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิต ที่องค์การรับผิดชอบให้มีขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ องค์การต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยการลงงานเพื่อศึกษา

งาน คั่นคว่ำ เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญในการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองดังกล่าวด้วย ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการสาธิตที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการทดลองใช้วิธีการใหม่นั้น จะทำให้องค์การได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกขององค์การจะได้มีส่วนร่วม นับเป็นวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์การต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์การศึกษาได้เมื่อต้องการทักษะนี้ จำเป็นเพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องในอดีตของตนไม่ได้มักจะทำซ้ำแบบเดิมอยู่เรื่อยๆ

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้อาจไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบ และการวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมของเรา เช่น องค์การอื่นๆ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองมิได้จำกัดที่องค์การที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน Garvin เห็นว่าการศึกษาจากผู้อื่นจะช่วยให้องค์การนั้นคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เร็วขึ้น แต่ไม่ว่าการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยวิธีไหนก็ตาม การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติคำวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งถือเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่ต้องสร้างให้มีเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5) การถ่ายทอดความรู้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การส่วนใหญ่มักใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ แต่การจัดฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายมาก หากต้องจัดการฝึกอบรมหลายครั้ง ซึ่งองค์การสามารถสนับสนุนให้เกิดการเผยแพร่การเรียนรู้ในรูปแบบอื่น เช่น รูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team learning) จะมีประโยชน์มากเพราะจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและต่อเนื่อง เพราะเป็นการได้ลงมือปฏิบัติจริง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างสมัครใจด้วย

ในการติดตามผลการเรียนรู้ขององค์การ Garvin ได้เสนอขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก จะเป็นการพัฒนาด้านข้อความรู้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์การต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม

ขั้นตอนที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่มาแล้ว

ขั้นตอนที่สาม คือ การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการที่สูงขึ้น หุ้นส่วนในตลาดที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตหรือผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมอื่นๆสูงขึ้น

ในส่วนของการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงจากสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุมข้อมูลควรมาจากหลายๆแหล่ง โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า 360- Degree Feedback หรือ Multi-Raters – Feedback

Garvin กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรของบริษัทที่ต้องมีโอกาที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอย่างไร ซึ่งต้องหมายถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการได้เปรียบ นอกจากนั้นองค์การต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนขององค์การสละกำแพงของแต่ละคน เพื่อให้เกิดสภาพที่เรียกว่า Boundarylessness อันจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

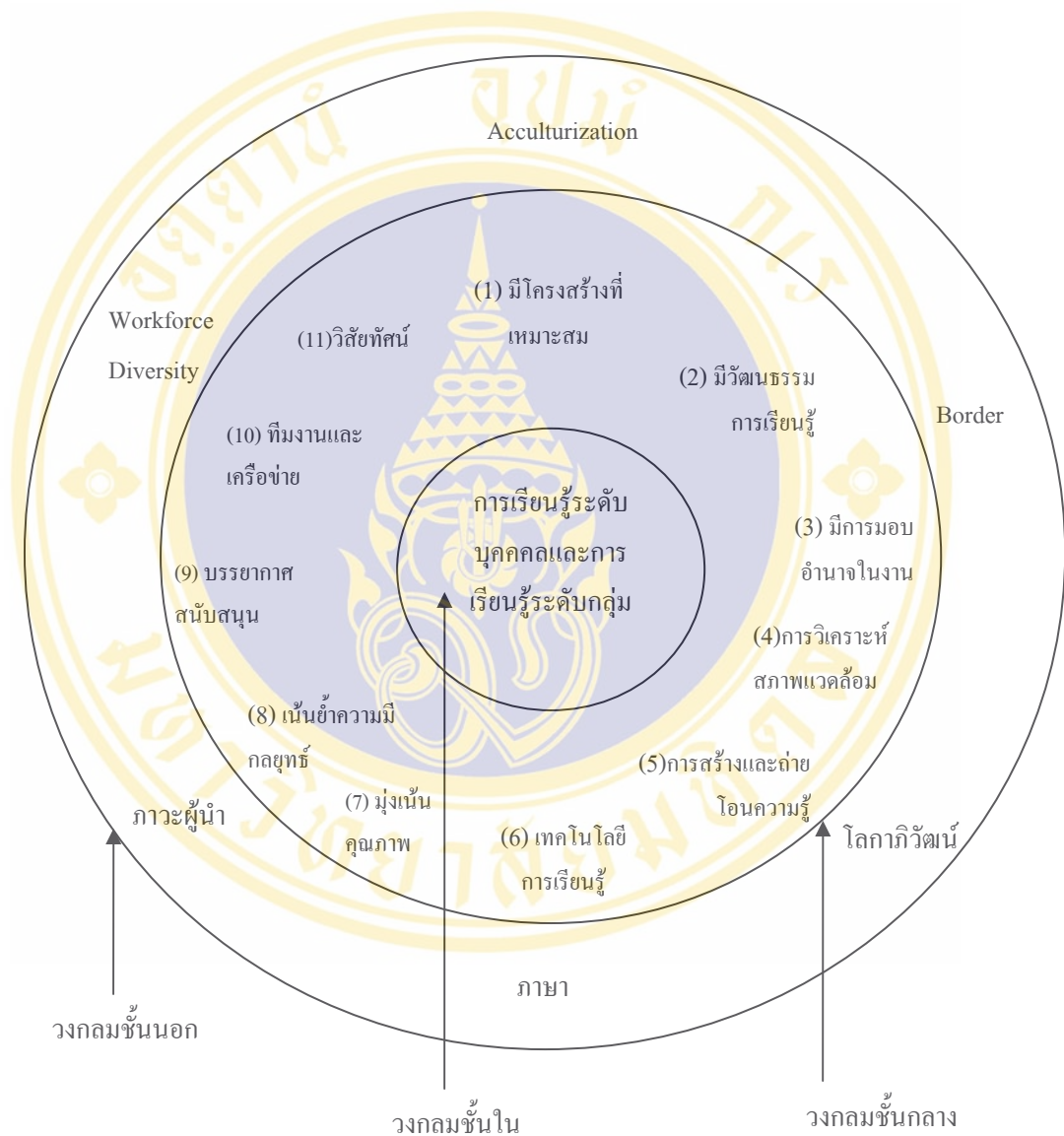
2.2.3 แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquard และ Reynolds

Marquard และ Reynolds พบว่าการที่จะเป็นบริษัทหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนในรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมกันได้แก่

- 1) วงกลมชั้นใน (Inner Sphere) แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Learning)

2) วงกลมชั้นกลาง (middle Sphere) แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในระดับองค์กรที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) วงกลมชั้นใน (Outer Sphere) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการที่จะไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก



ที่มา : ดัดแปลงจากแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994), The global learning organization, New York : Irwin, 29.

แผนภาพที่ 2-2 ภาพแสดงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt และ Reynolds

สำหรับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในวงกลมชั้นกลางทั้ง 11 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

โครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ (พิทยา บวรวัฒนา: 2544)

(1) ความซับซ้อน

1.1 ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) หมายถึง ความแตกต่างที่มีอยู่ระหว่างหน่วยงานย่อย (Units) ตามแนวนอนในด้านลักษณะพื้นฐานของสมาชิก ลักษณะของงานที่ทำ การศึกษาและการฝึกอบรมของสมาชิก ยิ่งหน่วยงานย่อยต่างๆตามแนวนอนประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีอาชีพแตกต่างกันและเป็นอาชีพที่อาศัยความรู้เฉพาะเรื่องและทักษะสูงแล้ว ยิ่งจะทำให้้องค์การนั้นมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะองค์การที่มีสมาชิกที่มีพื้นฐานความรู้สูงและความแตกต่างกันมาก จะทำให้การประสานงานระหว่างกลุ่มสมาชิกเหล่านั้นกระทำได้ยากยิ่งขึ้น เป็นภาระหนักของหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการ

1.2 ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) หมายถึง ความลึกของโครงสร้างหรือจำนวนระดับ (Levels) ในลำดับชั้น (Hierarchy) ยิ่ง้องค์การมีระดับในลำดับชั้นมาก ยิ่งทำให้้องค์การนั้นมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้แล้ว ยิ่ง้องค์การมีระดับในลำดับชั้นมากแล้ว ยิ่งทำให้ฝ่ายจัดการควบคุมลูกน้องในระดับต่างๆของลำดับชั้นได้ยากขึ้นและยังทำให้้องค์การล่อแหลมต่อการผิดพลาดในการส่งข่าวสารขึ้นลงตามลำดับชั้นด้วย

(2) ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมีมาตรฐานการทำงานแต่ละงานมากน้อยแค่ไหน ้องค์การที่มีความเป็นทางการสูง หมายถึง ้องค์การที่ได้กำหนดรายละเอียดในการทำงานไว้อย่างดี กล่าวคือ ้องค์การได้ออกกฎเกณฑ์การทำงานไว้อย่างครอบคลุมจะทำให้สมาชิก้องค์การทำงานไปตามหลักเกณฑ์สากลของ้องค์การ และสมาชิก้องค์การจะมีโอกาสน้อยในการทำงานตามใจชอบ ทำให้สมาชิก้องค์การไม่ต้องเสียเวลาคิดว่าจะทำงานอย่างไรถึงจะดี ปกติแล้ว้องค์การจะกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มาตรฐานการทำงานยังรวมไปถึงกฎเกณฑ์การทำงานที่ไม่ได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น อาจเป็นเรื่องความเห็นของคณงาน ประเพณีการทำงานซึ่งเป็นที่เข้าใจกันมาช้านานในหมู่สมาชิกของ้องค์การ

(3) การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับหรือความมากน้อยที่อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ภายในองค์กรไปกระจุกตัวอยู่ในมือของคนเดียว ในหน่วยงานๆ เดียว หรือ ระดับๆ เดียวในลำดับชั้น ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการรวมอำนาจน้อยหรือมีการกระจายอำนาจมากนั้นจะเป็นลักษณะองค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ นั้นไม่ตกอยู่ที่คนเดียว หน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียว หรือระดับใดระดับเดียวในลำดับชั้น หากแต่ว่าอำนาจการตัดสินใจนั้นได้กระจายออกไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย

จากความหมายและองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว กล่าวคือ มีความสลับซับซ้อนน้อย ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) แทนใบพรรณนาหน้าที่งาน มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยงานย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่คั่นนอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและอาจชนะการแตกแยกขององค์กร

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการผสมผสานปัญญาและการร่วมพลัง (Synergy) ขององค์กรทั้งหมดเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way)

วัฒนธรรมองค์กรควรกำหนดการให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ที่ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น トラバタที่มีการศึกษาการเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ และสนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล สมาชิกใน

องค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง สนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจอย่างจริงจังด้วย

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี หรือ อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อให้หัวหน้างานกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาแผนเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้นแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ผ่านเครือข่ายของกลุ่มในองค์การซึ่งติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากข่าวสารภายนอก รวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยจัดตั้ง

เครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยถ่ายทอดการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร เช่น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็วขึ้น สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งที่เกิดจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยไม่มีการต่อรองคุณภาพ แต่ต้องพัฒนาคุณภาพจนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

8) เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการขกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้ รวมถึงการดึงผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere)

มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญอิสระสร้างบรรยากาศการบริหารที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Network)

การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างสรรค์พลังอันจะทำให้ห้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) วิสัยทัศน์ (Vision)

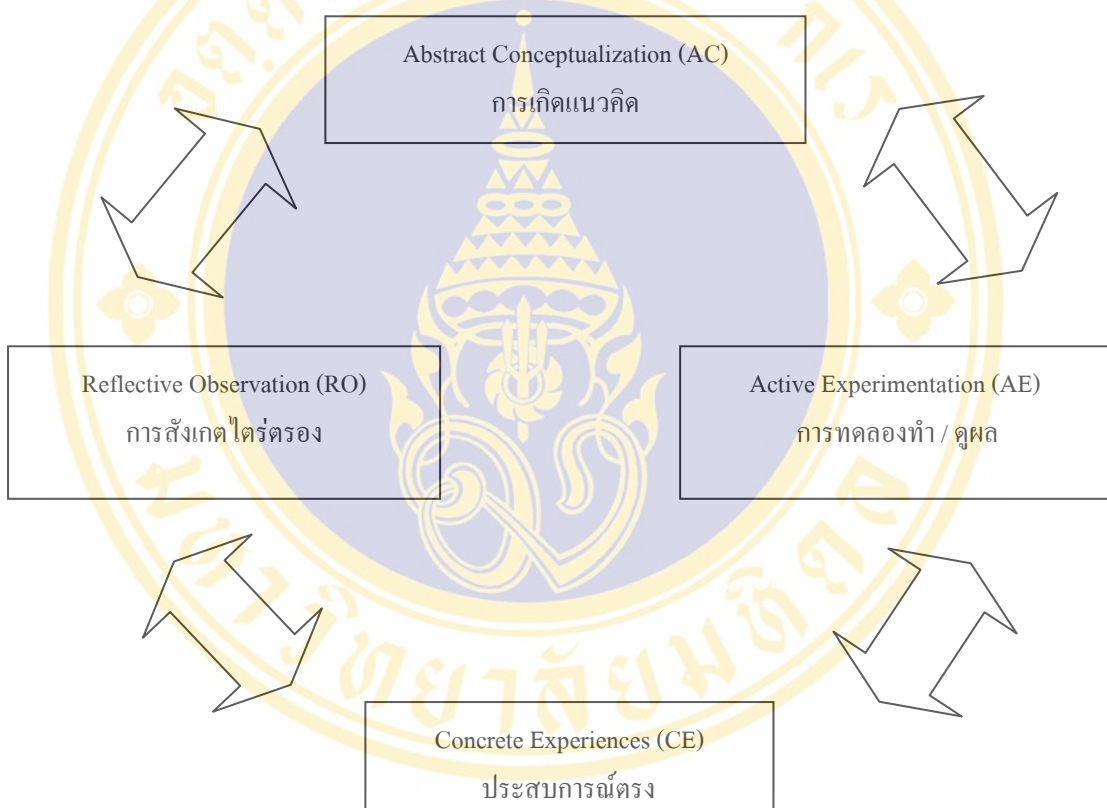
วิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์การและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงพันธกิจ (Mission) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt and Reynolds จะเห็นได้ว่า มีการแบ่งแยกระดับการเรียนรู้ภายในองค์การ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความใฝ่รู้สามารถพัฒนาตนเอง แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง หากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับได้

2.2.4 แนวคิด Learning loop ของ Kolb, Rubin และ Osland

Kolb, Rubin และ Osland (1996) ได้อธิบายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ (A Model of the Learning Process) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ว่า มีอยู่ 4 ขั้นตอน (ตามแผนภาพด้านล่าง) โดยเริ่มจากการที่คนเรามีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience: CE) หลังจากนั้นก็จะมีการคิดตั้งข้อสังเกตไตร่ตรอง (Reflective Observation: RO) เพื่อนำไปสู่หรือทำให้เกิดแนวคิดใหม่เชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization: AC) โดยจะมีการนำแนวความคิดนั้นไปทดลองทำหรือทดสอบเพื่อดูผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Active Experimentation: AE) ซึ่งจะวนกลับไปเป็นประสบการณ์ใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อยๆ

ดังนั้นการจัดทำองค์การให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นก็เปรียบได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น องค์การใดสามารถพัฒนาตนเองให้ขึ้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ก็เท่ากับเป็นหลักประกันว่ามีสิ่งสนับสนุนให้กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถเผชิญและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนองค์การจะสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคตได้



ที่มา : Kolb, Rubin and Osland (1996). Organizational Behavior: an Experimental Approach, New Jersey: Prentice-Hall, p.59

แผนภาพที่ 2-3 แผนภาพแสดงตามแนวคิด Learning loop ของ Kolb, Rubin และ Osland

2.2.5 แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร (E-Flow Model) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydel

Pedler, Burgoyne และ Boydel (1991: 18-20) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบไปด้วย

(1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากันนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโยงที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

(2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) องค์กรควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อนร่างนโยบายกลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่างๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะได้เรียนรู้จากความคิดของสมาชิกอีกด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In)

(1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Informating) องค์กรควรจัดหาช่องทางของการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และชัดเจน เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

(2) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบการรายงานที่ช่วยให้การเรียนรู้และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

(3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่ายและทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่นๆ คือ ลูกค้าของตนเพื่อก่อให้เกิด

การร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

(4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น และสามารถงูใจให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรควรจัดให้มีรางวัลหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน

3) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

(1) การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling Structure) องค์กรควรจัดโครงสร้างที่ทำให้พนักงานแต่ละคนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยโครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

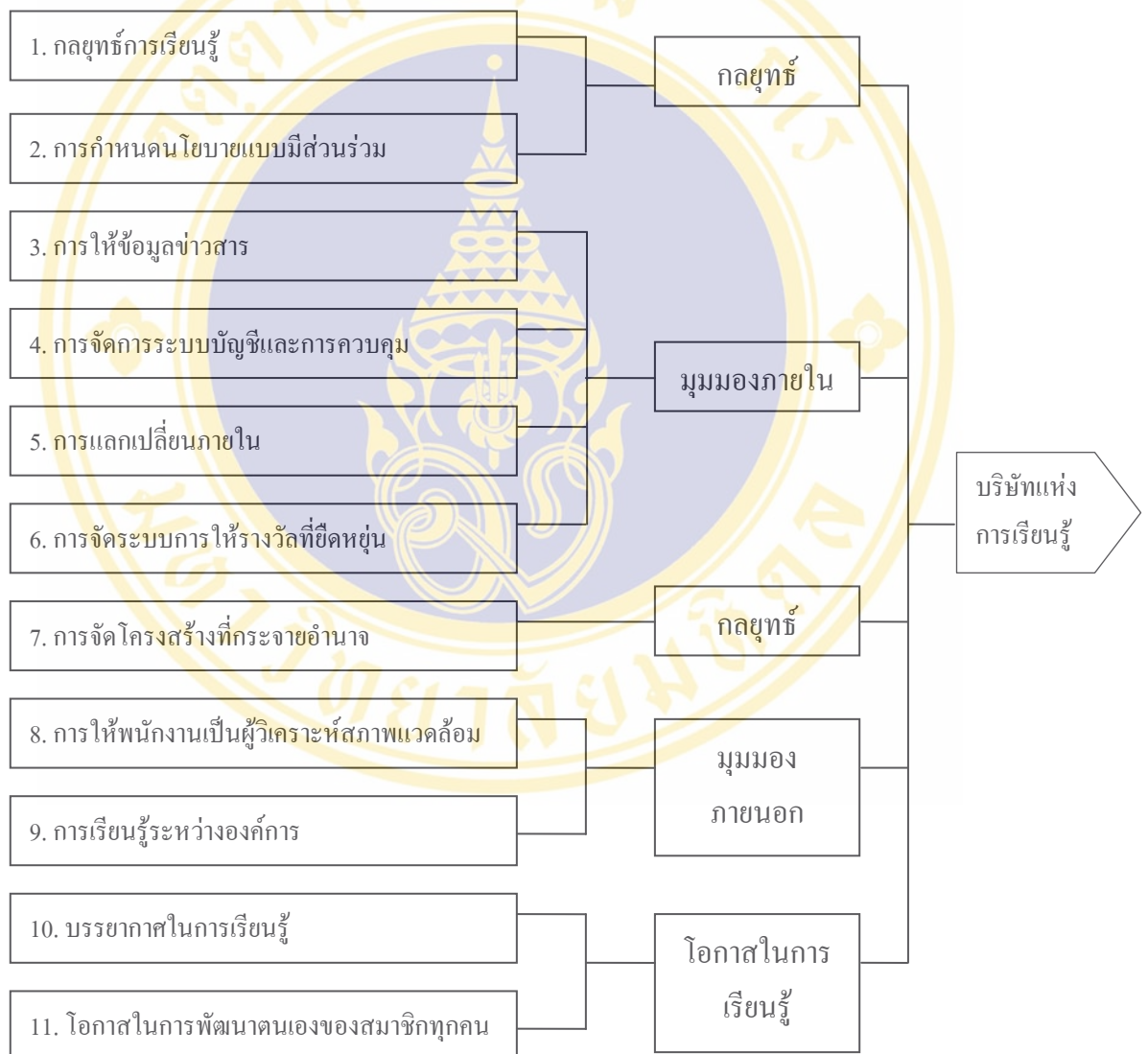
(1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) องค์กรควรอาศัยพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ สมาชิกในชุมชน คู่แข่งและแหล่งภายนอกอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

(2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง เป็นต้น

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)

(1) บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกิจที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ การอำนวยความสะดวกให้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

(2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน (Self-Development Opportunity for All) องค์การต้องส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุกๆด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบป้อนกลับข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง



แผนภาพที่ 2-4 องค์ประกอบของบริษัทเรียนรู้

ที่มา : Pedler, M ;Burgoyne , J ; Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. Berkshire: McGraw –Hill, 1997.

2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ McGill และ Slocum

แนวคิดของ McGill และ Slocum ที่มีต่อเรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถที่จะสรุปออกมาเป็นประเด็นต่างๆ (อ้างถึง ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ: 2540, 21-22) ซึ่งมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1) ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของสมาชิกในองค์การ (Openness)

ในระดับบุคคลต้องยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเองว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ที่อาจจะดีกว่าหรือด้อยกว่าผู้อื่น โดยไม่กลัวเสียหน้า ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและรู้จักยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น และส่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

2) ประสิทธิภาพของบุคคล (Personal Efficiency)

ประสิทธิภาพของบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ มีความสามารถวิเคราะห์สภาวะการณ์ต่างๆ มีการเรียนรู้แนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุแห่งปัญหา รู้จักเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ให้องค์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวความล้มเหลว โดยจะต้องเริ่มคิดตั้งแต่ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ ต้องมีนิสัยที่ยืดหยุ่นได้ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

4) ความรู้สึกร่วม (Empathy)

ความรู้สึกร่วมคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะนำพาองค์การให้อยู่รอดและพัฒนาเป็นองค์การชั้นนำ (Smarter Organization)

5) คิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Thinking)

ในสมัยก่อนการคิดพยายามให้อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล เป็นตรรกศาสตร์และเป็นขบวนการแต่ในปัจจุบันต้องคิดให้แตกต่าง โดยต้องมีการคิดแบบองค์รวม และเป็นระบบเมื่อองค์การเกิดปัญหาต้องหาสาเหตุแห่งปัญหานั้นได้ โดยคณะผู้บริหารต้องมีความสังเกตหาแนวทางที่จะแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้

2.2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Gephart et. Al.

ในแนวความคิดของ Gephart et. Al. ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ (อ้างถึง กัลยาณี คำแสง 2542 : 23-24)

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งในด้านความรู้และทฤษฎีรวมทั้งการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัยที่สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีการคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
- 4) มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง มีคุณธรรมโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
- 5) มีการให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงสิ่ง ที่เรียกว่า “Soft Part” เป็นส่วนแรก

2.2.8 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

หลังจากที่ได้ทำการศึกษาทบทวนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้นสามารถที่จะสรุปออกมาได้ 3 ลักษณะดังนี้

- 1) องค์ประกอบที่เป็นนามธรรม ได้แก่แนวคิดของ Senge และ Mcgrill and Slocum

โดยที่แนวคิดของ Senge และMcGill and Slocum มีลักษณะที่เป็นนามธรรมเป็นลักษณะความคิดที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างจริงจังและมีความเข้าใจอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติใช้อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรจึงจะประสบความสำเร็จซึ่งทั้ง 2 แนวความคิดนี้มีจุดร่วมเดียวกัน ประกอบด้วย 5 ส่วนที่เหมือนกัน ดังนี้

(1) นักวิชาการทั้งสองท่าน อันได้แก่ Senge และ McGill and Slocum ให้ความสำคัญในเรื่องของความรอบรู้และความชำนาญหรือประสิทธิภาพในตัวบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งทั้งสองท่านเห็นว่าความสามารถส่วนบุคคลนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญในการต่อยอดของการพัฒนา โดยเห็นว่าบุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในการแก้ไขปัญหา สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้

(2) ในเรื่องของรูปแบบความคิดที่ Senge เห็นว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น เช่นเดียวกับ McGill and Slocum ที่เห็นว่าสมาชิกในองค์กรต้องเป็นคนที่เปิดกว้างทางความคิด มีความตรงไปตรงมา ยอมรับทั้งข้อดีและข้อจำกัดของตัวเองและเพื่อนร่วมงาน องค์กรจึงจะสามารถพัฒนาต่อไปได้

(3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในองค์กรทุกคนพึงมี เพื่อนำความคิดริเริ่มเหล่านั้นมาหลอมรวมเพื่อให้เกิดเป็นจินตภาพขององค์กรที่เป็นเอกภาพ ร่วมกันได้หรือกล่าวได้ว่าเป็นการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวกันั้นนั่นเอง

(4) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรที่สามารถที่จะทำงานร่วมกันหรือว่าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันภายในกลุ่มงานหรือสาขางานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยพึงระลึกว่าการทำงานอย่างเป็นทีมนั้นจะได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าการทำงานเพียงลำพัง

(5) มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบมองภาพของปัญหาอย่างองค์รวมไม่มองแค่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น โดยจะต้องศึกษาทั้งองค์ประกอบของปัญหา และมองว่าปัญหานั้นๆ มีทางแก้ปัญหอย่างไร ได้บ้างและหาแนวทางการแก้ปัญหาคือดีที่สุดของปัญหานั้นๆ

2) องค์ประกอบที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ แนวคิดของ Mcquardt and Reynolds และ Pedleer et.al มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่าแนวคิดที่ผ่านมาของ Senge และ McGrill and Slocum โดยเป็นการลงรายละเอียดในวิธีการนำไปปฏิบัติซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

(1) ทั้งสองท่านเห็นว่าโครงสร้างการบริหารนั้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยการมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่มากนัก มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจจะเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรได้มากกว่าองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน

(2) วัฒนธรรมการเรียนรู้หรือโอกาสในการเรียนรู้ ถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง โดยการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน การส่งเสริมโอกาสในการพัฒนา

ตนเองของบุคลากรและเน้นให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจไม่กลัวปัญหาหรือความล้มเหลว

(3) มีการคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยที่บุคลากรขององค์การมีความรู้ความสามารถที่จะวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆที่จะมีแก่องค์การได้

(4) มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน โดยผ่านกราฟแบบเครือข่ายภายใต้ระบบการถ่ายโอนความรู้ทางสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูลอย่างถูกต้องและทั่วถึง

(5) มีกลยุทธ์ในการดำเนินการและมีการวิเคราะห์ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายหรือดำเนินกลยุทธ์ต่างๆขององค์การโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นได้ อันจะเป็นผลดีต่อองค์การต่อไป

(6) มุ่งเน้นคุณภาพ มีระบบปฏิบัติการต่างๆไม่ว่าจะเป็นในด้านระบบงบประมาณ ระบบบัญชี หรือระบบอื่นๆ ที่ดีที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ และให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเป็นสำคัญ

3) แนวคิดที่เป็นส่วนผสมระหว่างนามธรรมและรูปธรรม ของ Gephart et.al และ David A. Garvin

ทั้ง 2 แนวคิดนี้มีส่วนผสมของแนวคิดของแนวคิด 2 แบบข้างต้นโดยมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ คน หรือให้คนเป็นจุดศูนย์กลางขององค์การ และการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถมองได้ว่าเป็นนามธรรมเพราะไม่ได้มีวิธีการชีวิตที่ชัดเจนไม่ได้บอกแนวทางที่เป็นลำดับขั้นตอนซึ่งแต่ละองค์การอาจใช้วิธีที่แตกต่างกันได้ ในการที่ให้องค์การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

ลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้นบนแนวคิดของGephart คือ การสนับสนุนให้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งมีวิธีการ คือ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆมีระบบการประเมินผลงานที่สามารถย้อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง สามารถตรวจสอบได้ซึ่งเหมือนกับแนวคิดของMarquardt and Reynolds นั่นเอง

สำหรับแนวคิดของ David A. Garvin นั้นมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของนักคิดท่านอื่นๆแต่มีจุดเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของคนในองค์การและได้

เสนอแนะแนวทางการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นขั้นตอนและใช้แนวคิดอื่นๆร่วมในการประเมินซึ่งเป็นข้อเด่นของแนวคิดนี้

จากการทบทวนข้างต้นถึงแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้เขียน ได้พิจารณาว่า แนวความคิดของ Peter Senge และ Mcgrill and Slocum เป็นแนวทางที่มีผู้นิยมแพร่หลายและเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางที่จะสามารถนำไปสู่การสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้เขียนจึงเลือกเอาตัวแบบของ Peter Senge มาเป็นต้นแบบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ตัวบ่งชี้หรือคำอธิบายแนวคิดของนักทฤษฎีท่านอื่นที่เหลือไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามในการวิจัยต่อไป

2.3 อุปสรรคของการเรียนรู้ (Barriers to Learning)

ประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกประเด็นหนึ่งนั่นก็คือ อุปสรรคของการเรียนรู้ขององค์การ นั้นเอง โดยสามารถสรุปตามแนวทางของนักวิชาการต่างๆได้ ดังต่อไปนี้

2.3.1 จำเรียง วิทยวัฒน์ และ เบญจมาศ อำพันธ์ (2540) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ อาจทำได้ยากเนื่องจากอุปสรรคจากบุคคลและจากองค์การ ดังนี้

1) อุปสรรคส่วนบุคคล ได้แก่

- (1) บุคลากรในองค์การคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่
- (2) บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุด ไม่ยอมรับความเห็นของผู้อื่น
- (3) บุคลากรสนใจเฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสนใจกับงานของคนอื่นๆ
- (4) บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมรอบด้าน
- (5) บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต
- (6) บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้วไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่
- (7) บุคลากรขาดความกระตือรือร้น

2) อุปสรรคจากองค์การ ได้แก่

(1) **ความเป็นระบบราชการ** ความคร่ำครึขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคมวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์การที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์การที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการที่องค์การมีขนาดใหญ่ มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Functional Structure) มีลำดับชั้นมากมายด้วยกฎระเบียบ นโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ การทำงานโดยทีมอิสระขึ้นาตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มข้ามสายงาน ยิ่งถ้าองค์กรไหนมีขนาดใหญ่ ภูมิหลังทั้งด้านการศึกษาและประสบการณ์ของบุคลากรมีความแตกต่างกันมาก ยิ่งทำให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปด้วยความล่าช้าและยากลำบาก สำหรับทางออกของอุปสรรคด้านความเป็นระบบราชการนี้ องค์การสามารถแก้ไขได้โดย จัดให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานภาครัฐ ให้โครงสร้างมีขนาดเล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป เพื่อที่จะเอื้อต่อการทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งจากการปฏิรูประบบราชการจะทำให้โครงสร้างของหน่วยราชการมีลักษณะเช่นนี้มากขึ้น

(2) **ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์** ผู้บริหารที่มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาสู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพันเอาใจจริงเอ้าจกับแนวทางการพัฒนาคนการพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ และในการพัฒนาองค์การ เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ขาดการให้รางวัลต่อผู้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์การ การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาด ขาดการริเริ่มกล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีขององค์การ องค์การสามารถหาทางออกสำหรับปัญหาด้านผู้นำได้ ดังนี้

ผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และตรวจสอบแนวคิด แนวปฏิบัติ ความวิตกกังวลจะสามารถลดทอนได้ เมื่อผู้นำเปิดตนเองกับวัฒนธรรมต่างๆ นอกองค์การ โดยการเข้าฝักอบรมการประชุมทางวิชาการ การสัมมนาต่างๆ เป็นต้น

ผู้นำต้องสร้างกลุ่มที่สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มนี้ต้องเป็นนักศึกษาเรียนรู้และโน้มน้าคนอื่นในองค์การได้ศึกษาเรียนรู้ด้วย ซึ่งบางครั้งเรียกว่า คณะกรรมการอำนวยการ (Steering Committees) คอยให้คำแนะนำ ติดตามการทำงานของชุดเฉพาะกิจและกลุ่มแก้ปัญหเฉพาะด้าน มีการปรึกษาหารือถึงแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้

(3) ขาดการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล เนื่องจากการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการแบ่งปัน พบปะพูดคุยกัน ได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้การไหลของข่าวสารเข้าถึงผู้ที่ต้องการ โดยผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้โดยนำแนวทางของการกระจายอำนาจไปยังระดับปฏิบัติการ และในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานของเพื่อนร่วมงานและทีมและกลุ่มระหว่างทีมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันด้วย รวมถึงองค์การต้องจัดอุปสรรค สิ่งปิดกั้นข้อความที่บุคคลหรือกลุ่มจะได้รับข่าวสารข้อมูลและข้อสรุปที่แตกต่างกัน

(4) ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานที่ไม่โปร่งใส เป็นต้น หรือ ปัญหายานนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ การแข่งขันที่สูงขึ้น การปรับตัวขององค์การอื่น เป็นต้น รวมทั้งบุคลากรสนใจเฉพาะแต่งงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและสนใจงานอื่นๆ ทั้งๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์การ

(5) บรรยากาศทำงานที่ไม่ท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากร ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์การ และวัฒนธรรมการทำงานขององค์การที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ล้วนทำให้บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานในสิ่งที่ท้าทาย จึงไม่มีการสร้างและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

(6) ผลของการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้า เนื่องจากองค์การเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ดังนั้นในกรณีนี้้องค์การพึงจัดให้มีการประเมินผลและดัชนีวัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความสำเร็จเป็นระยะๆ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจต่อระบบการเรียนรู้ขององค์การ

2.3.2 นอกจากนี้ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 100-102) ได้ระบุถึงเหตุที่สามารถเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีอยู่ 2 ประการ คือ

1) **ความเป็นองค์การขนาดใหญ่** มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การตามอำนาจหน้าที่และสายงาน (Functional) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชามากมาย มีกฎ มีระเบียบ นโยบายไม่ยืดหยุ่น ทำให้ขัดแย้งกับแนวคิดพื้นฐานการสร้าง LO ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมีทีมอิสระ ขึ้นมาตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน องค์การที่มีบุคลากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมาก ย่อมเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2) **ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน** การที่ไม่เอาใจจริงเอาใจกับแนวทางการพัฒนาการพัฒนาทีมหรือผู้ปฏิบัติ และการพัฒนาองค์การ เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจน ขาดการให้รางวัลที่เหมาะสม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

มนตรี กองเพชร (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จากการศึกษาวิจัยพบข้อค้นพบถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้ 1.ทัศนคติต่อการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆที่จัดขึ้นของพนักงานที่มีในแง่ลบ 2.การจัดกระบวนการเรียนรู้ต่างๆขององค์การที่ขาดความต่อเนื่อง 3.การขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหาร 4.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆที่ล้าสมัยไม่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน

วรรณรัตน์ ยาทิพย์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี โดยนำเสนอแนวทางการฝึกปฏิบัติ 5 ประการที่สามารถสร้างนวัตกรรมทางพฤติกรรมของสมาชิก ได้แก่ ความรอบรู้ของบุคลากร การสร้างต้นแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการใช้หลักการเป็นพื้นฐานสร้างความคิดเป็นระบบ และได้แสดงถึงปัจจัยที่จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ อันได้แก่ 1.โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2.ระบบข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ 3.แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ต่อทรัพยากรบุคคล 4.วัฒนธรรมองค์การภายในองค์การ และ 5.ภาวะผู้นำ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาลี ธรรมสิริ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อ “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การของไทย กรณีศึกษา การบินไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งจะประเมินในปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ (1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ (2) สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ (3) สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ (4) บรรยากาศในการทำงาน (5) โครงสร้างองค์การและงานในองค์การ (6) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (7) การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม (8) กระบวนการทำงาน (9) เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน (10) การฝึกอบรมและการศึกษา (11) ผลตอบแทนและการยกย่อง (12) การพัฒนาตนเองและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมคุณลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย ผลของการวิจัยพบว่าลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ (1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส (2) การเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ลักษณะ (3) รับรู้ความรู้สึกรู้สึกของคนในองค์การได้อย่างรวดเร็วและลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การนิยมนการรวมอำนาจ (2) การปราศจากการริเริ่ม (3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (4) ความอึดอัดและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสามองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอัน ได้แก่ (1) ระบบย่อย 12 ระบบ ใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติ และพัฒนารวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจและวิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตรคือ (1) การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน (2) การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม (3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม (5) การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ และ (6) ภาวะผู้นำ ซึ่งทั้ง 6 เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การได้

สุทธิพร ใจตรง (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ความพร้อมของการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาสำนักงานปลัด กระทรวงพลังงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวง พลังงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวินัย 5 ประการ กับความพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ศึกษาได้แก่ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ระดับ 8 ลงมา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 121 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมมากที่สุดในเรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีความพร้อมน้อยที่สุดในเรื่องข้าราชการในหน่วยงานมีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวินัย 5 ประการ กับความพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วินัย 5 ประการ ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบ - ความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ความเข้มของความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

สมคิด สร้อยน้ำ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยทางการบริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนาคูทีมงานผลจากการวิจัยครั้งนี้

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Christopher Ching Ann (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหัวข้อ การเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์กร มีส่วนช่วยในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันแก่องค์กร โดยการวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ จะศึกษาถึงความเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างไร โดยสามารถกำหนดปัจจัยที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เรื่องของความพึงพอใจในงาน บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม คุณภาพในการให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ และความเห็นที่มีร่วมกันในองค์กร(วิสัยทัศน์ร่วม)ขององค์กรโดยทำการศึกษาในโรงพยาบาลในประเทศออสเตรเลีย จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์กร มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ โดย

ปัจจัยในเรื่องของความพึงพอใจในงาน และ ข้อตกลงร่วมกันในองค์การจะช่วยแก้ปัญหาขัดแย้ง และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรได้และสามารถยกระดับการบริการของโรงพยาบาลได้อีกด้วย

Turkington, Mark(2004) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ* สำนักงานการศึกษาคาทอลิกแห่งนครซินีและความสำเร็จในมาตรฐานแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่จุดเด่นและจุดด้อยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ โดยปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการวิจัยนี้ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบและการคิดอ่านอย่างมีแบบแผน 2) การพัฒนาในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) การคิดริเริ่มและความเสี่ยง 4) การพัฒนาการทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างฉันมิตร 6) การมีและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 7) การมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสุดท้ายคือ 8) การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานการศึกษาคาทอลิกแห่งนครซินีมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจุดแข็ง ได้แก่ ในเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบและการคิดอ่านอย่างมีแบบแผน การพัฒนาในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และประเด็นที่เป็นข้อจำกัดขององค์การที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือประเด็นในเรื่องของ การคิดริเริ่มและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแก่องค์การ

Sudharatna, Yuraporn (2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง *ลำดับขั้นการพัฒนารูปแบบการ* เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ เพื่อยืนยันแนวคิดที่ว่าองค์การที่จะสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องมีคุณสมบัติต่างๆตามที่กำหนดไว้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างครบถ้วนจึงจะส่งผลให้องค์การพร้อมที่จะไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ และ ต้องการที่จะพิสูจน์ถึงลำดับขั้นของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้น อันได้แก่ ขั้นที่1 การได้มาซึ่งความรู้หรือการมีความรู้ ขั้นที่2 การแบ่งปันความรู้ และขั้นที่3 การนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ประโยชน์ หากองค์การใดมีความพร้อมครบทั้ง 3 ขั้นนี้แล้วก็จะพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์การที่จะเกิดขึ้นได้ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทั้ง 6 ประการอันได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณค่าของวัฒนธรรมในองค์การ 2) ปัจจัยภาวะผู้นำข้อตกลงที่มีร่วมกันในองค์การและการมอบอำนาจ 3) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ปัจจัยเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ปัจจัยด้านการยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และ 6) ปัจจัยเรื่องการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยต่างๆทั้ง 6 ประเด็นดังกล่าว หากองค์การใดมีอยู่ในระดับสูง

แล้วองค์กรนั้นย่อมมีความพร้อมสูงที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นพบอีกว่า ลำดับขั้นของการพัฒนาทั้ง 3 ลำดับขั้นนั้น มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมาก

Philip David (2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย โดยได้ทำการศึกษาทั้งแบบเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่จะเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 10 มิติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) บทบาททางสังคม 6) ความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากร 7) ทรัพยากร 8) นวัตกรรมและแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) เทคโนโลยีสารสนเทศ 10) ความเป็นสากล พบว่า ในปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการมีทรัพยากรที่เพียงพอ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ในขณะที่ ประเด็นความก้าวสู่ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย และการเข้าถึงทรัพยากร นั้นมีส่วนในการก้าวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย

David Franklyn Ford (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางปฏิบัติสำหรับระบบราชการ” จากการศึกษาพบว่าหลายองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยแนวความคิดนี้ภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆซึ่งมีปัจจัยดังต่อไปนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การยอมรับหรือเปิดรับความเห็นต่าง การมีฉันทามติร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด 5 ประการของ Peter Senge และสำหรับภาคราชการนั้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คุ้นชิน นั้นถือได้ว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นในภาคเอกชนอื่นๆ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นและจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปออกเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ตารางองค์ประกอบและตัวชี้วัดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้	
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญพิเศษส่วนบุคคล	1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ 2. สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่มีให้เหมาะสมกับงาน 3. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 4. มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การและมีความคิดต่างๆในเชิงบวก
2. รูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง	1. สามารถสร้างแนวคิดที่นำไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติที่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ 2. พฤติกรรมที่แสดงออกมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน 3. ยึดมั่นในเหตุและผลที่ถูกต้องมากกว่าทัศนคติแห่งตน
3. วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน	1. มีเป้าหมายการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ 2. มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์การร่วมกัน 3. ยึดมั่นในเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันในองค์การอย่างแน่วแน่
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและแลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ของทีม	1. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 2. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การที่มีร่วมกัน 3. องค์การมีการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. มีการเคารพซึ่งความคิดเห็นแตกต่างที่เกิดขึ้นและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง

ตารางที่ 2-1 ตารางองค์ประกอบและตัวชี้วัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

องค์การแห่งการเรียนรู้	
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
5 .การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ	1. มีการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลและเป็นระบบ 2. ผลของการตัดสินใจสามารถที่จะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้ 3. แนวทางปฏิบัติสามารถที่จะแก้ปัญหขององค์การโดยรวมได้ 4. มีการมองปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆอย่างเป็นองค์รวมไม่แยกส่วน

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยได้โดยอาศัยแนวความคิดในเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge เป็นกรอบในการศึกษา อย่างไรก็ตามแนวความคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้ามานั้นผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามต่อไป

แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge มีดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล
2. รูปแบบความคิด หรือมองโลกตามความเป็นจริง
3. วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพขององค์การในอนาคตร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อดีและข้อจำกัดของทั้ง 2 องค์การ โดยมีรายละเอียดในการวิจัยแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

3.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1. วิธีการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ใช้การศึกษาวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการและบุคลากรในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการที่ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นรายบุคคล เพื่อศึกษาถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสองหน่วยงาน ปัญหาและอุปสรรครวมไปถึงข้อเสนอแนะต่างๆที่มาจากความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และใช้ในการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย นอกจากนี้เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงของข้อมูลมากขึ้น ในการศึกษาเชิงคุณภาพในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลแบบการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่และแหล่งบุคคลที่แตกต่าง

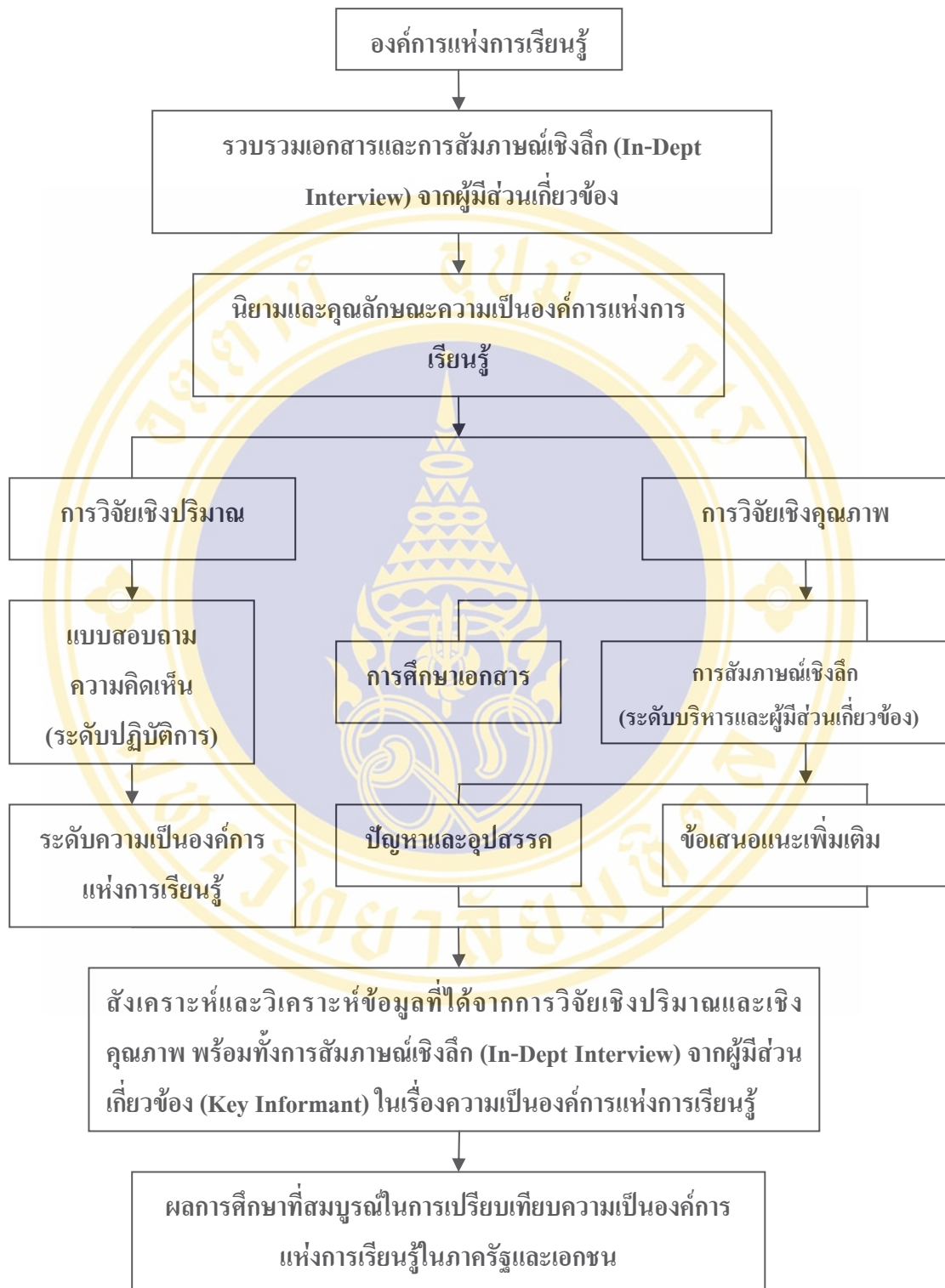
กัน คือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกต และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม(อ้างถึงใน: สุภางค์ จันทวานิช:2542)

3.1.2. สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) ใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้งสองหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถิติบรรยาย (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 2 องค์กร

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ตามตารางที่ 3-1 และแผนภาพที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ตารางสรุปวิธีการวิจัย

ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	เครื่องมือที่ใช้	ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา
1. ศึกษาองค์ความรู้ นิยามวิธีการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	- เอกสาร ตำราต่างๆ - การสัมภาษณ์เชิงลึก(In dept interview)	- นิยามและภาพหลักที่ชัดเจนเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้
2. กำหนดกรอบตัวชี้วัดเรื่องลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	- วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดจากเอกสาร ตำราต่างๆ - การสัมภาษณ์ (Key Informant) - บูรณาการแนวคิดเข้ากับแนวคิดที่ได้	ตัวชี้วัดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของPeter Senge
3. พัฒนาแบบสอบถาม	- นำตัวชี้วัดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปกำหนดเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม	- ได้แบบสอบถามจำแนกตามตัวชี้วัดซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทางสถิติ
4. การวิเคราะห์	- ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อวิเคราะห์จากการรวบรวมเอกสาร การสัมภาษณ์ (Key Informant) และแบบสอบถาม	ผลการศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้ง2 องค์กร
5. สรุปผลการวิจัย	- การสรุปและอภิปรายผล	ผลการวิจัย ซึ่งตอบคำถามการวิจัย



แผนภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในกรมสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี และพนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งในการทำวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 3-2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างที่ได้
สำนักงาน กพ	525	120
SCG	320	98

จากตารางดังกล่าวสามารถอธิบายได้ คือ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีจำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 525 คน โดยได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 22.86 ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีบุคลากรทั้งสิ้น 320 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 30.62 ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์มาจากการทบทวนวรรณกรรมดังที่ได้เสนอไว้ข้างต้น และ พัฒนาออกมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบในงานวิจัยครั้งนี้ 1 ชุด ซึ่งในเครื่องมือดังกล่าวนี้สามารถแบ่งได้ ดังต่อไปนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

3.3.2 กำหนดนิยามและตัวชี้วัดที่จะทำการศึกษาแต่ละข้อโดยให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษา

3.3.3 สร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม ให้เนื้อหาคำถามมีความครอบคลุมลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ภายใต้กรอบแนวคิดเรื่อง วินัย 5 ประการของ Peter M. Senge

3.3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎี กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นทั้งคำถามปลายปิด (Closed-ended question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) โดยประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในการศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กร โดยมีจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 47 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ คือ (1) เห็นด้วยมากที่สุด (2) เห็นด้วย (3) เฉยๆ (4) ไม่เห็นด้วย (5) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ คือ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน
เฉยๆ	ให้	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลคะแนนตามตัวของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านของทั้งสององค์กรออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (ประกอง วรรณสูตร, 2538)

ตารางที่ 3-3 ตารางการประเมินค่าระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด
3.50-4.49	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
2.50-3.49	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
1.00-1.49	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

นอกจากนี้เพื่อความสมบูรณ์ในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำแบบ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและผู้บริหารของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนกระบวนการในดำเนินงานการพัฒนาองค์การตามแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรทั้งสองแห่งว่ามีลักษณะอย่างไร
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กรนั้นมีอะไรบ้าง

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ไปทดสอบหาความเที่ยงตรง(Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ตามขั้นตอนดังนี้

3.4.1. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการการศึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งนี้ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

3.4.2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับส่วนราชการที่มีลักษณะและจำนวนบุคลากรใกล้เคียงกับทั้ง 2 หน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรไม่มากนักและไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยพิจารณาจากประเด็นทั้ง 5 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้แล้วนำแบบสอบถามที่เป็นคำถามแสดงความคิดเห็นมาตรวจวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา

(Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) นั้นจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (ทิพย์อักษร จันทรศิริ, 2546) และค่าของ Alpha ที่เข้าใกล้ 1 มากที่สุดถือว่าค่านั้นมีความเชื่อมั่นสูงสุด

โดยผลการวิเคราะห์ทางสถิติมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) = 0.912 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้น ดังนี้

3.5.1 ขอนหนังสือจาก คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงหัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

3.5.2 ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังหัวหน้าของหน่วยงานต่างๆ อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ผู้วิจัยส่งโครงร่างและตัวอย่างแบบสอบถามผ่านคณะกรรมการพิจารณาและควบคุมการวิจัยในครั้งนี้เพื่อขออนุมัติเก็บข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 วิธีการประมวลผลข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และเมื่อได้แบบสอบถามคืนจากผู้ตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window (Statistical Package for the Social Sciences)

3.6.2 สถิติที่ใช้

เพื่ออธิบายคุณลักษณะของประชากรที่ศึกษา และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 2 องค์การ ได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี ดังนี้

3.6.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 2 องค์การ อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

3.6.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายของข้อมูล

3.6.2.4 ค่าสถิติ T-Test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสถิติ

สำหรับค่านัยยะสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน” การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทั้งสององค์กร โดยจะนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าเป็นลำดับ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจำนวน 525 คน ได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 22.86 และบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จำนวน 320 คน ได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 30.62

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4.2 ปัจจัยด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4.3 การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ตารางที่ 4-1 ตารางจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ปัจจัยส่วนบุคคล	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	29	24.2
หญิง	91	75.8
รวม	120	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	10	8.3
26 - 30 ปี	31	25.8
31 – 35 ปี	23	19.2
36 – 40 ปี	8	6.7
41 ปีขึ้นไป	48	40.0
รวม	120	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.)	6	5.0
ปวส. / อนุปริญญา	1	0.8
ปริญญาตรี	47	39.2
ปริญญาโท	64	53.3
ปริญญาเอก	2	1.7
รวม	120	100.0

ตารางที่ 4-1 ตารางจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	
	จำนวน	ร้อยละ
4. สถานภาพการสมรส		
โสด	64	53.3
แต่งงานแล้ว	53	44.2
หม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน	3	2.5
รวม	120	100.0
5. สถานภาพบุคลากร		
ข้าราชการ	117	97.5
พนักงานราชการ	1	0.8
พนักงานประจำ	-	-
พนักงานชั่วคราว	2	1.7
รวม	120	100.0
6. ระดับชั้น (เฉพาะข้าราชการ)		
ชั้น 1 – ชั้น 3	7	5.98
ชั้น 4 – ชั้น 6	77	65.81
ชั้น 7 ขึ้นไป	33	28.21
รวม	117	100.0
7. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	54	45.0
6-10 ปี	16	13.3
11-15 ปี	8	6.7
16-20 ปี	18	15.0
21 ปีขึ้นไป	24	20.0
รวม	120	100.0

ตารางที่ 4-2 ตารางจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคล	บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	68	69.4
หญิง	30	30.6
รวม	98	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	31	31.6
26 - 30 ปี	11	11.2
31 – 35 ปี	25	25.5
36 – 40 ปี	17	17.3
41 ปีขึ้นไป	14	14.3
รวม	98	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.)	2	2.0
ปวส. / อนุปริญญา	18	18.4
ปริญญาตรี	55	56.1
ปริญญาโท	21	21.4
ปริญญาเอก	1	1.0
อื่นๆ	1	1.0
รวม	98	100

ตารางที่ 4-2 ตารางจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด
(ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	
	จำนวน	ร้อยละ
4. สถานภาพการสมรส		
โสด	54	55.1
แต่งงานแล้ว	39	39.8
หม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน	4	4.1
อื่นๆ	1	1.0
รวม	98	100.0
5. สถานภาพบุคลากร		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	32	32.7
พนักงานระดับจัดการ	17	17.3
พนักงานระดับบังคับบัญชา	49	50.0
รวม	98	100.0
6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	41	41.8
6-10 ปี	5	5.1
11-15 ปี	32	32.7
16-20 ปี	10	10.2
21 ปีขึ้นไป	10	10.2
รวม	98	100.0

จากตารางที่ 4-1 และ 4-2 ตารางจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า

ปัจจัยด้านเพศ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.8 และเพศชาย ร้อยละ 24.2 แต่ทางด้าน บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.4 และเพศหญิง ร้อยละ 30.6

ปัจจัยด้านอายุ

ในด้านอายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนใหญ่ มีช่วงอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40 ถัดมาคือช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.2 รองลงมาคือช่วงอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.3 และสุดท้ายอยู่ในช่วงอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.7 โดยอายุต่ำสุดคือ 24 ปี และอายุสูงสุด 57 ปี โดยมีอายุเฉลี่ย 37.42 ปี

ในด้านอายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่ มีช่วงอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาคือช่วงอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.3 และสุดท้ายอยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.2 โดยอายุต่ำสุดคือ 21 ปี และอายุสูงสุด 57 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 32.73 ปี

ปัจจัยด้านระดับการศึกษา

ในด้านระดับการศึกษาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.) คิดเป็นร้อยละ 5 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.7 และสุดท้าย คือ ระดับ ปวส./อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 0.8

ในด้านระดับการศึกษาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมาคือระดับ ปวส. / อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 18.4 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.) คิดเป็นร้อยละ 2.0 และสองลำดับสุดท้ายมีจำนวนเท่ากัน คือระดับปริญญาเอก และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1

ปัจจัยด้านสถานภาพการสมรส

ในด้านสถานภาพการสมรสของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ถึงร้อยละ 53.3 รองลงมาคือสถานภาพแต่งงานแล้ว คิดเป็นร้อยละ 44.2 และสุดท้ายสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน เพียงร้อยละ 2.5

ในด้านสถานภาพการสมรสของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 55.1 รองลงมาคือสถานภาพแต่งงานแล้ว คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือ สถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน คิดเป็นร้อยละ 4.1 และสุดท้ายสถานภาพอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1

ปัจจัยด้านสถานภาพบุคลากร

ในด้านสถานภาพบุคลากรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการถึงร้อยละ 97.5 รองลงมาคือพนักงานชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 1.7 และสุดท้ายคือ พนักงานราชการ เพียงร้อยละ 0.8

ในด้านสถานภาพบุคลากรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 32.7 และสุดท้ายคือพนักงานระดับจัดการ คิดเป็นร้อยละ 17.3

ปัจจัยด้านระดับซี

ในด้านระดับซีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ส่วนใหญ่ข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอยู่ในช่วงระดับซี 4- ซี 6 คิดเป็นร้อยละ 65.81 รองลงมาคือ ช่วงระดับซี 7 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.21 และสุดท้ายอยู่ในช่วงระดับช่วงซี 1- ซี 3 คิดเป็นร้อยละ 5.98

ในด้านระดับซีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด นั้น ไม่มี เนื่องจากว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้น เป็นบริษัทเอกชน จึงไม่มีข้าราชการนั่นเอง

ปัจจัยด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน

ในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ส่วนใหญ่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 อันดับถัดมาคือ ช่วงระยะเวลา 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมาคือช่วงระยะเวลา 16-20 ปี ร้อยละ 15 รองลงมาคือช่วงระยะเวลา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.3 และสุดท้ายคือช่วงระยะเวลา 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.7

ในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมาคือช่วงระยะเวลา 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมา มี 2 อันดับเท่ากัน คือ ระยะเวลา 16-20 ปี และช่วง 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.2 และสุดท้ายคือช่วงระยะเวลา 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.1

4.2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างภาครัฐและเอกชน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งประชากร คือ

บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจำนวน 525 คน ได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 22.86 และบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จำนวน 320 คน ได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 30.62

4.2.1 ปัจจัยด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

ตารางที่ 4-3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)										บริษัท เอส ซี ซี ไซน์เมท จำกัด							
ข้อ ที่	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	N	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	N	X̄	S.D.	ระดับ ปัจจัย
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย															
1	0 0.0%	2 1.7%	80 66.7%	15 12.5%		120	3.90	สูง	1 1.0%	3 3.1%	31 31.6%	47 48.0%	16 16.3%	98	3.74	.803	สูง
2	0 0.0%	1 0.8%	69 57.5%	32 26.7%		120	4.10	สูง	0 0.0%	1 1.0%	17 17.3%	42 42.9%	38 38.8%	98	4.32	.754	สูง
3	0 0.0%	2 1.7%	74 61.7%	16 13.3%		120	3.87	สูง	1 1.0%	1 1.0%	22 22.4%	52 53.1%	22 22.4%	98	4.00	.732	สูง
4	0 0.0%	1 0.8%	64 53.3%	52 43.3%		120	4.39	สูง	0 0.0%	0 0.0%	7 7.1%	32 32.7%	59 60.2%	98	4.54	.661	สูงที่สุด

จากตารางที่ 4-3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

คำถามข้อที่ 1 องค์การกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74

คำถามข้อที่ 2 องค์การของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากรโดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การ เช่น การส่งเข้าอบรม ดูงาน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32

คำถามข้อที่ 3 องค์การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในทุกระดับ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.00

คำถามข้อที่ 4 ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 แตกต่างจาก บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นคำถามดังกล่าวใน “ระดับสูงที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.54

1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) (ต่อ)

ตารางที่ 4-3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) (ต่อ)

ข้อ ที่	ลักษณะการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี เมินท์ จำกัด					
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับ ปัจจัย
	N	$\bar{X}$	S.D.				N	$\bar{X}$	S.D.			
5	0 0.0%	1 0.8%	5 4.2%	61 50.8%	53 44.2%	สูง	0 0.0%	0 0.0%	5 5.1%	40 40.8%	53 54.1%	สูง
6	2 1.7%	2 1.7%	44 36.7%	52 43.3%	20 16.7%	สูง	1 1.0%	3 3.1%	35 35.7%	48 49.0%	11 11.2%	สูง
7	1 0.8%	9 7.5%	45 37.5%	56 46.7%	9 7.5%	สูง	1 1.0%	2 2.0%	32 32.7%	48 49.0%	15 15.3%	สูง

จากตารางที่ 4-3 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

คำถามข้อที่ 5 ความรู้ ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลมีความจำเป็นที่ต้องถ่ายทอดต่อเพื่อนร่วมงาน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.38 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.47

คำถามข้อที่ 6 บุคลากรในหน่วยงานของท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 เช่นกัน

คำถามข้อที่ 7 องค์การของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ต่อองค์การ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.52 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85

2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

ตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)										บริษัท เอส ซี ซี เมินท์ จำกัด								
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย
1	0 0.0%	1 0.8%	20 16.7%	88 3.3%	11 9.2%		120	3.91	.534	สูง	0 0.0%	0 0.0%	26 26.5%	66 67.3%	6 6.1%	98	3.83	.518	สูง
2	0 0.0%	5 4.2%	62 51.7%	50 41.7%	3 2.5%		120	3.43	.617	ปาน กลาง	0 0.0%	4 4.1%	54 55.1%	34 34.7%	6 6.1%	98	3.47	.692	สูง
3	0 0.0%	2 1.7%	30 25.0%	71 59.2%	17 14.2%		120	3.86	.665	สูง	0 0.0%	1 1.0%	24 24.5%	54 55.1%	19 19.4%	98	3.89	.672	สูง
4	0 0.0%	2 1.7%	15 12.5%	20 66.7%	23 19.2%		120	4.03	.621	สูง	0 0.0%	1 1.0%	9 9.2%	67 68.4%	21 21.4%	98	4.06	.715	สูง

จากตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

คำถามข้อที่ 1 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83

คำถามข้อที่ 2 ท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนในสังคมเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43 แตกต่างจาก บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นคำถามดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47

คำถามข้อที่ 3 ท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างหนึ่งอย่างใด พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89

คำถามข้อที่ 4 ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการอยู่เสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.0

2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

ตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) (ต่อ)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี ซีเมนส์ จำกัด						ระดับ ปัจจัย			
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	$\bar{X}$		S.D.		
5	1 0.8%	26 21.7%	59 49.2%	32 26.7%	2 1.7%	ปาน กลาง	2 2.0%	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	20 20.4%	ไม่เห็น ด้วย	39 39.8%	29 29.6%	8 8.2%	3.36	.987	ปาน กลาง
6	1 0.8%	3 2.5%	51 42.5%	50 41.7%	15 12.5%	สูง	2 2.0%	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	5 5.1%	ไม่เห็น ด้วย	25 25.5%	55 56.1%	11 11.2%	3.80	.812	สูง
7	1 0.8%	2 1.7%	32 26.7%	72 60.0%	13 10.8%	สูง	0 0.0%	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	3 3.1%	ไม่เห็น ด้วย	33 33.7%	46 46.9%	16 16.3%	3.80	.786	สูง
8	0 0.0%	3 2.5%	16 13.3%	82 68.3%	19 15.8%	สูง	0 0.0%	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	3 3.1%	ไม่เห็น ด้วย	20 20.4%	56 57.1%	19 19.4%	3.94	.730	สูง

จาก ตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) (ต่อ)

คำถามข้อที่ 5 บุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดติดอยู่กับแนวทางความคิดเดิมๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ในองค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36

คำถามข้อที่ 6 องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80

คำถามข้อที่ 7 บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80

คำถามข้อที่ 8 กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9

2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models) (ต่อ)

ตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละคำถามด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) (ต่อ)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี ที่เมนที่ จำกัด						ระดับ ปัจจัย					
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	N		$\bar{X}$	S.D.			
9	3 2.5%	26 21.7%	56 46.7%	30 25.0%	5 4.2%	120	3.07	.857	ปาน กลาง	7 7.1%	16 16.3%	41 41.8%	25 25.5%	9 9.2%	98	3.22	1.070	ปาน กลาง
10	1 0.8%	4 3.3%	34 28.3%	65 54.2%	16 13.3%	120	3.76	.756	สูง	0 0.0%	4 4.1%	30 30.6%	49 50.0%	15 15.3%	98	3.78	.753	สูง

จากตารางที่ 4-4 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) (ต่อ)

คำถามข้อที่ 9 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาในระบบ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.22

คำถามข้อที่ 10 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่างๆ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78

3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม(Shared vision)

ตารางที่ 4-5 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านวิสัยทัศน์รวม (Shared vision)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี เมินท์ จำกัด						ระดับ ปัจจัย					
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	N	$\bar{X}$		S.D.				
1	1 0.8%	32 26.7%	73 60.8%	13 10.8%	120	3.80	.669	สูง	1 1.0%	4 4.1%	36 36.7%	43 43.9%	14 14.3%	98	3.67	.835	สูง	
2	0 0.0%	2 1.7%	18 15.0%	79 65.8%	21 17.5%	120	3.99	.628	สูง	0 0.0%	4 4.1%	20 20.4%	43 43.9%	31 31.6%	98	4.02	.849	สูง
3	0 0.0%	5 4.2%	30 25.0%	73 60.8%	12 10.0%	120	3.77	.683	สูง	1 1.0%	3 3.1%	31 31.6%	52 53.1%	11 11.2%	98	3.68	.726	สูง
4	1 0.8%	1 0.8%	25 20.8%	77 64.2%	16 13.3%	120	3.88	.663	สูง	1 1.0%	3 3.1%	21 21.4%	58 59.2%	15 15.3%	98	3.79	.763	สูง

จากตารางที่ 4-5 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อความด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared - vision)

คำถามข้อที่ 1 บุคลากรในหน่วยงานมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67

คำถามข้อที่ 2 ท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02

คำถามข้อที่ 3 องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์องค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68

คำถามข้อที่ 4 ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79

จากตารางที่ 4-5 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared - vision) (ต่อ)

คำถามข้อที่ 5 องค์การของท่านมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 แตกต่างจาก บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นคำถามดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57

คำถามข้อที่ 6 หน่วยงานของท่านมีแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.63 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72

คำถามข้อที่ 7 วิสัยทัศน์ร่วมในองค์การเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้แสดงออกร่วมกัน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59

คำถามข้อที่ 8 หน่วยงานของท่านได้สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย และความคาดหวังขององค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81

จากตารางที่ 4-5 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อความวิสัยทัศน์ร่วม (Shared -vision)
(ต่อ)

คำถามข้อที่ 9 หน่วยงานของท่านได้กำหนดแผนงานต่างๆอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87

คำถามข้อที่ 10 บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นจริง พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 เช่นกัน

4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี จำกัด											
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	N	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย
1	1 0.8%	8 6.7%	25 20.8%	72 60.0%	14 11.7%		120	3.75	สูง	2 2.0%	4 4.1%	24 24.5%	51 52.0%	17 17.3%	98	3.86	.873	สูง
2	2 1.7%	5 4.2%	32 26.7%	72 60.0%	9 7.5%		120	3.67	สูง	2 2.0%	3 3.1%	30 30.6%	46 46.9%	17 17.3%	98	3.85	.854	สูง
3	2 1.7%	3 2.5%	29 24.2%	73 60.8%	13 10.8%		120	3.77	สูง	3 3.1%	4 4.1%	30 30.6%	48 49.0%	13 13.3%	98	3.66	.861	สูง
4	0 0.0%	4 3.3%	30 25.5%	56 46.7%	30 25.0%		120	3.93	สูง	1 1.0%	7 7.1%	26 26.5%	48 49.0%	16 16.3%	98	3.74	.853	สูง

จากตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

คำถามข้อที่ 1 หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86

คำถามข้อที่ 2 หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85

คำถามข้อที่ 3 หน่วยงานของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66

คำถามข้อที่ 4 หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74

4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (ต่อ)

ตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (ต่อ)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด						ระดับ ปัจจัย					
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	N		$\bar{X}$	S.D.			
5	0 0.0%	4 3.3%	21 17.5%	67 55.8%	28 23.3%	120	3.99	.739	สูง	0 0.0%	7 7.1%	29 29.6%	48 49.0%	14 14.3%	98	3.65	.775	สูง
6	2 1.7%	11 9.2%	55 45.8%	49 40.8%	3 2.5%	120	3.33	.748	ปาน กลาง	3 3.1%	14 14.3%	51 52.0%	28 28.6%	2 2.0%	98	3.07	.777	ปาน กลาง
7	0 0.0%	4 3.3%	31 25.8%	71 59.2%	13 10.8%	120	3.78	.678	สูง	0 0.0%	6 6.1%	31 31.6%	48 49.0%	13 13.3%	98	3.73	.807	สูง
8	2 1.7%	22 18.3%	58 48.3%	32 26.7%	6 5.0%	120	3.15	.837	ปาน กลาง	3 3.1%	13 13.3%	37 37.8%	36 36.7%	9 9.2%	98	3.31	1.009	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

คำถามข้อที่ 5 ระบบสารสนเทศต่างๆในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและใช้การได้ โดยสะดวก พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65

คำถามข้อที่ 6 หน่วยงานได้คำนึงถึงบุคลากรส่วนน้อยและได้นำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาองค์กรตามสมควร พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.07

คำถามข้อที่ 7 หากเพื่อนร่วมงานของท่านมีปัญหาในการทำงาน หรือขาดความเข้าใจในงานนั้นๆ บุคลากรท่านอื่นที่มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีกว่า จะมาอธิบายหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหานั้นๆเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73

คำถามข้อที่ 8 ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกันมักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.15 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.31

4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (ต่อ)

ตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (ต่อ)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)							บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด							ระดับ ปัจจัย			
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		N	$\bar{X}$	S.D.
9	0 0.0%	5 4.2%	46 38.3%	54 45.0%	15 12.5%	120	3.66	.750	สูง	0 0.0%	3 3.1%	39 39.8%	49 50.0%	7 7.1%	98	3.70	.646	สูง
10	1 0.8%	4 3.3%	38 31.7%	63 52.5%	14 11.7%	120	3.71	.749	สูง	1 1.0%	2 2.0%	37 37.8%	50 51.0%	8 8.2%	98	3.64	.692	สูง
11	0 0.0%	3 2.5%	14 11.7%	75 62.5%	25 23.3%	120	4.07	.670	สูง	0 0.0%	0 0.0%	7 7.1%	48 49.0%	43 43.9%	98	4.41	.589	สูง
12	11 9.2%	14 11.7%	70 58.3%	25 20.8%	0 0.0%	120	2.91	.830	ปาน กลาง	6 6.1%	13 13.3%	51 52.0%	25 25.5%	3 3.1%	98	3.12	.877	ปานกลาง
13	10 8.3%	41 34.2%	47 39.2%	19 15.8%	3 2.5%	120	2.70	.922	ปาน กลาง	10 10.2%	26 26.5%	39 39.8%	18 18.4%	5 5.1%	98	2.80	1.005	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-6 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

คำถามข้อที่ 9 ในการประชุมสัมมนาต่างๆบุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70

คำถามข้อที่ 10 ท่านและเพื่อร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64

คำถามข้อที่ 11 ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลที่ดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01

คำถามข้อที่ 12 องค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาน พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.91 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.12

คำถามข้อที่ 13 วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.70 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.80

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

ตารางที่ 4-7 ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

ข้อ ที่	สำนักงานข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)						บริษัท เอส ซี ซี เมินท์ จำกัด											
	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัจจัย
1	3 2.5%	11 9.2%	35 29.2%	61 50.8%	10 8.3%	120	3.53	.869	สูง	1 1.0%	9 9.2%	41 41.8%	36 36.7%	11 11.2%	98	3.58	.873	สูง
2	1 0.8%	6 5.0%	39 32.5%	61 50.8%	13 10.8%	120	3.66	.772	สูง	0 0.0%	8 8.2%	30 30.6%	52 53.1%	8 8.2%	98	3.69	.765	สูง
3	1 0.8%	2 1.7%	35 29.2%	67 55.8%	15 12.5%	120	3.78	.716	สูง	0 0.0%	5 5.1%	30 30.6%	53 54.1%	10 10.2%	98	3.71	.658	สูง
4	0 0.0%	2 1.7%	28 23.3%	78 65.0%	12 10.0%	120	3.83	.613	สูง	0 0.0%	1 1.0%	25 25.5%	62 63.3%	10 10.2%	98	3.86	.592	สูง

จากตารางที่ 4-7 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

คำถามข้อที่ 1 หน่วยงานของท่านได้มีการจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารงานไว้เป็นอย่างดี เช่น มีการวางแผนอัตราอัตรากำลังหรือจำนวนบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58

คำถามข้อที่ 2 หน่วยงานของท่านได้นำข้อมูลพื้นฐานมาใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่างๆขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นต้น พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69

คำถามข้อที่ 3 นโยบายหรือการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานที่กระทำบนพื้นฐานข้อมูลนั้นๆ ช่วยให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานของท่านมีคุณภาพมากขึ้น พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01

คำถามข้อที่ 4 หน่วยงานของท่านได้มีการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาโดยยึดตามเป้าหมายที่วางไว้ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.71

จากตารางที่ 4-7 ตารางแสดงจำนวนและคำร้อยละข้อคำถามด้านด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) (ต่อ)

คำถามข้อที่ 5 หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินสถานภาพองค์กรและพัฒนาองค์การบนพื้นฐานของปัญหาและความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72

คำถามข้อที่ 6 ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติของหน่วยงาน มาใช้ในการจัดทำโครงการต่างๆอย่างต่อเนื่อง พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ปานกลาง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 แตกต่างจาก บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นคำถามดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60

คำถามข้อที่ 7 การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงานของหน่วยงานมักจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือ ผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กรเสมอ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าวใน “ระดับสูง” โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80

ตารางที่ 4-8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยแบ่งเป็นรายด้าน

ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน			บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด		
	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ
1. ด้านการมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ (Personal Mastery)	3.9833	.44725	สูง	4.0918	.46336	สูง
2. ด้านวิธีคิดและ มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)	3.6500	.31490	สูง	3.7133	.39078	สูง
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	3.7425	.47821	สูง	3.7327	.58075	สูง
4. ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	3.5709	.40792	สูง	3.5808	.40178	สูง
5. ด้านการคิดอย่าง เป็นระบบ (System thinking)	3.6536	.58790	สูง	3.7099	.55706	สูง
รวม	3.6980	.36495	สูง	3.7366	.38528	สูง

จากตารางที่ 4-8 จะเห็นได้ว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนั้น มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้น พบว่า

ปัจจัยด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

4.3 การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์การ

หน่วยงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	P-Value
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน	120	3.6980	.36495	-.758	.379
บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด	98	3.7366	.38528		

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยสถิติค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 4-9

4.3 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการวิเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้วิจัยได้เข้าไปทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของทั้งสององค์กร โดยสามารถสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูล ออกมาเป็นหัวข้อได้ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อย่างไร
 2. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้าน รูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) อย่างไร
 3. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision) อย่างไร
 4. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อย่างไร
 5. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) อย่างไร
1. องค์กรของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อย่างไร

1.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในตัวของบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจาก ในหน่วยงานได้เล็งเห็นว่าองค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุถึงเป้าประสงค์ต่างๆ ได้หากบุคลากรในหน่วยงานขาดซึ่งศักยภาพในด้านต่างๆ ที่สำคัญต่อหน่วยงาน

โดยสำนักงาน ก.พ. นั้น ได้มีแนวนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถดูได้จากการที่มีแนวนโยบายและแผนการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency – Based Approach) เพื่อส่งเสริมให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กร

ใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน (Knowledge-Based Organization) และเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-Based Management) ที่สำนักงาน ก.พ. นำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อนำหวังให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาในบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยแนวทางในการพัฒนานั้นสำนักงาน ก.พ. ได้แยกการพัฒนาออกเป็น 2 ระดับ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดผลการฝึกอบรมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานมากที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การพัฒนาร่วมกันทุกสำนัก / กอง
- 2) การพัฒนาเฉพาะในแต่ละสำนัก / กอง

1. การพัฒนาร่วมกันทุกสำนัก / กอง ประกอบด้วยแผนงานดังต่อไปนี้

1.1. แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะทั่วไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. มีพื้นฐานความรู้และทักษะพื้นฐานร่วมกัน โดยแบ่งเป็น

1.1.1 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถพื้นฐานทั่วไป (General Training) ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรที่มุ่งส่งเสริมความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. มีร่วมกัน เช่น

- การทำงานเป็นทีม
- มนุษยสัมพันธ์
- จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นต้น

1.1.2 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถพื้นฐานทางเทคนิค (General Technical Training) ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งให้เจ้าหน้าที่ในสายงานหลักทุกคนมีความสามารถพื้นฐานด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจงานของกันและกัน และเพื่อความสะดวกในการโยกย้ายสับเปลี่ยนสายงาน เช่น หลักสูตร

- การวางแผนและการบริหารโครงการ
- การเป็นวิทยากร
- การบริหารนโยบาย
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1.1.3 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร (Management Training) เป็นแผนที่ประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาความสามารถทางด้านการบริหารจัดการให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานบริหาร เช่น

- เทคนิคการบริหารทีมงาน
- การเป็นวิทยากร ที่ปรึกษาและเจรจาต่อรอง
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1.4 แผนพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning Improvement) แผนงานนี้เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากกันและกัน และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการต่างๆ ได้โดยสะดวก โดยมีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เช่น

- จัดสร้างศูนย์ความรู้ในแต่ละหน่วยงาน
- การจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากลยุทธ์ของส่วนงาน
- สรุปประสบการณ์ลงใน Web page / เอกสาร

2. การพัฒนาเฉพาะในแต่ละสำนัก / กอง ประกอบด้วยแผนงานต่อไปนี้

2.1 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความสามารถทางเทคนิควิชาการที่จำเพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ในแต่ละกิจการ เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในสาขากิจการต่างๆ เช่น

- การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในภาพรวม (Government wide Management)
- การเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหาร (Management Service)
- การจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Human Resource Management)
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Human Resource Development)
- การส่งเสริมวินัยจริยธรรมในระบบราชการ (Discipline and Ethics Promotion)

2.2 แนวทางการบริหารการสนับสนุนการศึกษาต่อ เป็นการกำหนดแนวทางเงื่อนไข และวิธีการในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสนับสนุนการไปศึกษาต่อ และการจัดสรรทุนในการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกหน่วยงานให้มีระบบระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใสยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของงานมากยิ่งขึ้น โดยหน่วยงานภายในจะเป็นผู้กำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคคลเอง จากนั้นกองกลางจัดทำกรอบเพื่อจัด Priority ของทุนการศึกษาสาขาต่างๆ แล้วกำหนดบุคคลเข้ารับทุนตามกฎเกณฑ์และกรอบที่กำหนดขึ้น

2.3 แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและแผนปฏิบัติการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ได้อาศัยรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 รูปแบบหลักคือ

- 1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยแนวคิด “วงจรการเรียนรู้ (Learning Loop)”
- 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency – Based Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยแนวคิดวงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) เป็นการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้จากงาน เป็นต้น เป็นการจัดกิจกรรมในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตามวงจรการเรียนรู้ กล่าวคือ

- 1) ใช้การศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยสร้างวิธีแนวคิด (Abstract Conceptualization) เพื่อเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้ในช่วงต่อไป
- 2) ใช้กระบวนการจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มีการวัดประเมินผลความก้าวหน้าในงานและป้อนกลับในการส่งเสริมการเรียนรู้โดยการทดลองปฏิบัติและดูผล (Active Experimentation)
- 3) ใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการเข้าไปมีประสบการณ์ตรง (Concrete Experience)

4) ใช้กิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การสัมมนาข้ามฝ่ายงาน การสร้างแหล่งความรู้บนเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กร (Internet Website) ฯลฯ ในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ก็ยังเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาด้าน Personal Mastery โดยมี จัดอำนาจความสะดวกให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศได้โดยสะดวก (Personal Mastery) เช่น การให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงความรู้โดยการจัดศูนย์ความรู้เรื่องต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่สามารถค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ในด้านที่ตนสนใจ

ลักษณะของศูนย์ความรู้ ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีลักษณะดังนี้

- 1) ให้แต่ละส่วนของระดับสำนัก กอง กลุ่มงาน และสำนักงาน ก.พ. มีการจัดตั้งศูนย์ความรู้ ขึ้นอย่างน้อยแห่งละศูนย์
- 2) ศูนย์ความรู้นี้จะ เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับวิธีการ Best Practices รายงานสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ สื่อประกอบการบรรยายที่รวบรวมอยู่ในลักษณะของมุมห้องสมุด และหรือ Web Site ที่เจ้าหน้าที่ ก.พ. สามารถมาใช้สืบค้น ศึกษาหาความรู้ได้
- 3) ข้อมูลความรู้ที่บรรจุในศูนย์ความรู้ ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ที่สำคัญเอกสาร ตำราทางวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับหัวข้อของศูนย์ความรู้ รายงานความก้าวหน้า และสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสื่อแผ่นใส และ PowerPoint Slide Show ที่ใช้ในการนำเสนอ
- 4) ให้มีผู้จัดการศูนย์ 1 คน มีวาระที่ขึ้นกับการตกลงกันในส่วนงาน ทำหน้าที่จัดหารวบรวมข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในสำนักงาน และภายนอก และจัดระบบข้อมูล รวมทั้งระเบียบวิธีการใช้ศูนย์ความรู้
- 5) ให้ผู้ที่มีความรู้ ความสนใจในแต่ละเรื่องเป็นคณะทำงานของศูนย์ความรู้ โดยมีเจ้าหน้าที่จัดหาข้อมูลข่าวสารป้อนเข้าสู่ศูนย์เฉพาะเรื่อง และถ่ายทอดให้คำปรึกษาในด้านที่ตนชำนาญ เพื่อเป็นการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Experts)
- 6) เจ้าหน้าที่คนอื่นให้ถือเป็นสมาชิกศูนย์ความรู้ ที่มีหน้าที่ป้อนข้อมูลข่าวสารและริเริ่มจัดตั้งศูนย์ความรู้ในด้านที่ตนสนใจ

7) การเป็นผู้จัดการ และคณะทำงานของศูนย์ความรู้ ถือเป็นผลงานที่ใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

8) ให้มีการประกวดศูนย์ความรู้ต่างๆ เช่น ศูนย์ที่มีการพัฒนาดีเด่น โดยพิจารณาจากปริมาณเนื้อหา การจัดรูปแบบ ปริมาณการเข้าใช้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์ความรู้ ฯลฯ

9) ในระยะเริ่มต้นให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศูนย์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและขีดความสามารถในการพัฒนาศูนย์ความรู้

ทางสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดตั้ง Knowledge Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสกัดและเก็บรักษาองค์ความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ให้กับข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบการจัดห้องสมุดเฉพาะทาง เช่น ห้องสมุดทางด้านการบริหารบุคคล แต่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นระบบที่มีเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน ก.พ.

1.2 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเนื่องด้วยปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง โดยการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) เพื่อผลักดันให้บุคลากรหรือพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์การเรียนรู้และเทคนิคการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือการเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินการพัฒนาด้านความรอบรู้บุคคลจึงได้รับความใส่ใจอย่างมากจากทางองค์กร โดยได้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มากมายที่จะมาช่วยในการทำงานของบุคลากรขององค์กรได้ อาทิ โครงการ eagle to learn เป็นโครงการที่ให้บริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นสามารถไปศึกษาหรือค้นคว้าความรู้ที่ตนสนใจและสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานของตน

ได้ และสามารถนำองค์ความรู้ที่ตนเองได้จากการศึกษาค้นคว้าของตนนั้นไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นด้วย ซึ่งจากโครงการดังกล่าวจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรขององค์การมีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และต้องการที่จะเป็นผู้ที่ได้ถ่ายทอดบ้างเนื่องจากผลจากการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลต่อการประเมินผลงานและสามารถได้รับรางวัลด้วยหากงานที่ตนทำนั้นได้รับการยอมรับและเผยแพร่

นอกจากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวแล้ว ทางองค์การยังได้จัดทำโครงการการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) คือ การจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาข้อมูลได้เอง คิดเอง ทำเอง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยการลงมือปฏิบัติ ตั้งแต่ต้น โดยมีอาจารย์ ผู้มีประสบการณ์ เป็นผู้คอยชี้แนะ จุดประกายทางความคิดให้กับผู้เรียน สามารถนำศักยภาพของตนเองมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และชี้แนะให้ผู้เรียนได้เห็นว่าเราสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลายทั้งจากเพื่อนที่เรียนด้วยกัน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ การเรียนรู้ลักษณะนี้ทำให้ผู้เรียนกลายเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ทางบริษัทได้จัดตั้งโครงการ C-Cement ที่ปูนซิเมนต์ลำปาง ในปี พ.ศ.2545 เพื่อทดลองการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับบริษัท

โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรนั้นได้ถูกจัดตั้งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่สำหรับเสริมสร้างศักยภาพแก่พนักงานโดยตรง คือ ทีมการให้อำนาจคนทำงาน (Empowering People Team) ซึ่งมีภารกิจ คือ พัฒนาผลงาน ความสามารถ ศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้พนักงานด้วยการพัฒนาระบบ กระบวนการและวิธีการที่ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกถึงผลงาน ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ปลุกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง ได้รับความไว้วางใจให้กำหนดวิธีการทำงานและแก้ไข ปัญหาหน้างานได้ด้วยตนเอง สร้างและพัฒนาทีมงานให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานได้ทั้งในเชิงกว้าง เชิงลึก และมีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง

2. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) อย่างไร

2.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงาน ก.พ.เห็นว่าการทำงานที่ดีจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและมีความคิดหรือมุมมองบางประการที่ไม่สอดคล้องต้องกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลนัก ดังนั้นทางสำนักงาน ก.พ. นั้นได้พยายามเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัยไปแล้ว และสามารถมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ได้มุ่งเน้นเรื่อง จรรยาบรรณในการเป็นข้าราชการที่ดีโดยจัดเป็นหลักสูตรอบรมหัวข้อหนึ่งขึ้นมาเพื่อเป็นการย้ำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์การเห็นถึงความสำคัญและสามารถตกตะกอนความคิดจากการฝึกอบรมให้ได้มากที่สุด กล่าวโดยภาพรวมก็คือ สำนักงาน ก.พ. พยายามที่จะผลักดันให้เจ้าหน้าที่ข้าราชการของตนเองนั้นเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ควบคู่ไปกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เห็นว่า การพัฒนาเพียงภายนอกของบุคลากรย่อมไม่สามารถประสพผลสัมฤทธิ์ได้หากไม่สามารถยกระดับจิตใจของบุคลากรไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นองค์การจึงพยายามที่จะสร้างระบบความคิดหรือกระบวนการความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถเข้าใจสภาวะการณ์และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มุ่งให้บุคลากรขององค์การเป็นผู้ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มที่มีความคิดที่ถูกต้องและยึดตามหลักเหตุผล มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ ความคิด และจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องละเอียดอ่อนและใช้เวลาค่อนข้างนานและองค์ประกอบที่หลากหลายมาก

อย่างไรก็ตามแนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การนั้นสามารถพัฒนาและยกระดับตนเองในด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆภายในองค์การที่ได้จัดขึ้นได้แก่ เว็บบอร์ด (Web board) เพื่อใช้เป็นสื่อในการเรียนรู้ แต่ในขณะนี้บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ทีมการบริหารจัดการความรู้ (OL Team) จึงพยายามที่จะพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักเพื่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ (Network of Knowledge Sharing)

- 1) เว็บบอร์ด (Web board)
- 2) ห้องสนทนาทางอินเทอร์เน็ต (Chat Room)
- 3) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone)
- 4) ข้อมูลบนเว็บไซต์แยกตามประเภทความรู้ (Intranet)
- 5) ค้นหาจากฐานข้อมูลภายนอก

วัตถุประสงค์ของการสร้างระบบพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ก็เพื่อให้พนักงานของบริษัทได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถมองได้ 2 ทาง คือ

- 1) พนักงานในฐานะเป็นแหล่งความรู้ (Source of Knowledge) ความรู้จากสมอง (Tacit Knowledge) ถ่ายออกมาให้คนอื่น เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปจนถึงการประเมิณผล โดยมีระบบรางวัลจูงใจ
- 2) พนักงานในฐานะผู้รับความรู้ กลุ่มคนพวกนี้บริษัทคาดหวังว่าจะขวนขวายหาความรู้เข้ามา ซึ่งจะช่วยให้วงจรของการบริหารจัดการความรู้หมุนไป และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้

โครงการต่างหรือกิจกรรมทั้งหลายที่จัดขึ้นนั้นสามารถช่วยให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลหรือแนวทางต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและถือได้ว่าเป็นการช่วยยกระดับการพัฒนาการมองโลกตามความเป็นจริงได้อีกด้วย

3. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน (Shared vision) อย่างไร

3.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

การสร้างทัศนคติของการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของสมาชิกทั้งองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. มิได้ละเลยเพิกเฉย โดยได้พยายามให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยข้าราชการเจ้าหน้าที่ให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานด้าน

ต่างๆขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางสำนักงานก.พ.ได้พยายามสร้างให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่างๆหรือปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร

โดยได้มีการจัดทำกระดานข่าว (Web Board) และห้องสนทนา (Chat Room) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ บน Intranet และจัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านต่างๆ เช่น ความทันสมัยของเนื้อหาและจำนวนการเข้าดู ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆที่สามารถนำไปประกอบเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรและเป็นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเด็นต่างๆทั้งด้านบวกและลบที่มีในองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันของสำนักงานก.พ. ที่มีว่า “เป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในราชการด้วยความเป็นมืออาชีพ ยึดหลักค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน”

3.2 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความพยายามที่จะสร้างแนวทางการพัฒนาด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมมากที่สุด ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร ที่ว่า “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับ การยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน” กล่าวคือ ในปี พ.ศ.2558 SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจ ควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ จากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ องค์กรได้มีการสร้างแนวทางดังกล่าวอย่างต่อเนื่องโดยมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อสงสัยรวมไปถึงข้อเสนอแนะในการสร้างสรรค์และก้าวสู่เป้าประสงค์ร่วมกันในองค์กร โดยผ่านช่องทางการสื่อสารของหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งพิเศษขึ้น ได้แก่ ทีมการสื่อสารอย่างทั่วถึง (Boundless Communication Team) ซึ่งมีการปฏิบัติงานในการพัฒนาระบบ กระบวนการ และวิธีการในการสื่อสารภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เกิดการสื่อสารสองทางอย่างเปิดกว้างในทุกๆ ระดับ มีการแลกเปลี่ยน

ข้อมูล ความคิด มุมมองที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การสื่อสารมีความชัดเจน ครอบคลุมและทันกาล ส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน และการทำงานเป็นทีมที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม ในทุกๆ สถานการณ์ โดยผ่านช่องทาง เสียงตามสาย เว็บบอร์ด (Web board) ห้องสนทนาทาง อินเทอร์เน็ต (Chat Room) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone) ข้อมูลบนเว็บไซต์แยกตามประเภท ความรู้ (Intranet)

4. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อย่างไร

4.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งสำนักงาน ก.พ.เองก็ได้ให้ความสำคัญตั้งแต่แรก กล่าวคือได้มีความพยายามที่จะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ร่วมกันในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของเจ้าหน้าที่และข้าราชการในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นต่อไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

โดยมีแนวทางการพัฒนาผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างหลากหลาย เช่น มีการกำหนดเป็นหัวข้อในการอบรมหัวข้อหนึ่งแก่เจ้าหน้าที่และบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่จะต้องผ่านการอบรมหัวข้อดังกล่าว ซึ่งในหัวข้อนั้นๆจะมีการส่งเสริมให้เกิดความรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ลดความเป็นทางการที่เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารและการพัฒนา และมีการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตัวเจ้าหน้าที่และบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.

นอกจากนี้ยังมีโครงการที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน ซึ่งทาง

กองกลางเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนเข้ามาเป็นผู้ประสานงานจัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ระหว่างข้าราชการอาวุโสและข้าราชการใหม่ของสำนักงาน ก.พ. โดยจัดในรูปแบบ การสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกันในห้องต่าง ๆ ในช่วงนอกเวลาราชการ ตอนพักกลางวัน ทุกวันศุกร์ ประมาณ 40 นาที เช่น นำข้าราชการที่ได้รับทุนไปศึกษาต่อยัง ต่างประเทศมาให้ความรู้แก่ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาข้าราชการที่ทางสำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นนั้น ไม่ได้เน้นเฉพาะเรื่องที่น่ามาปฏิบัติใช้กับงานเท่านั้น แต่ยังเน้นในการพัฒนาทุกๆ ด้านที่สามารถ นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ โดยต้องการให้บุคลากรในสำนักงาน ก.พ. มีวัฒนธรรมที่จะเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถสร้างสายสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสำนักงาน ก.พ. ด้วย กันเอง เช่น การใช้ชีวิตสอนงาน (Mentoring) ระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง เป็นต้น การจัดกิจกรรมต่างๆ จึง เน้นในลักษณะกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อผลักดันให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ภายในองค์กร

4.2 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ถือเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่าน วิกฤตหรือพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ จากแนวความคิดดังกล่าวองค์กรได้พยายามเสริมสร้างการทำงาน ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดขึ้น โดยมีเป้าประสงค์ว่า หลังจากที่พนักงานเข้ารับการ ฝึกอบรม และการเรียนรู้ครั้งนี้แล้ว พนักงานจะสามารถขยายผลการเรียนรู้ไปยังเพื่อนร่วมงาน มี การกระจายความรู้ไปยังกลุ่มอื่น ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้มีการทำงานร่วมกัน เป็นทีมมากขึ้น และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้เมื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

โดยมีความพยายามที่จะสร้างให้องค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้น โดยแนวคิดเรื่องการ บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทีมการบริหารจัดการความรู้เชื่อว่า การ แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ไม่ถูกจำกัดเฉพาะช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็น เทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังมีช่องทางที่เป็นส่วนเสริม โดยการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างทีมงานของพนักงานในบริษัทที่มีความรู้ เพราะสิ่งที่สำคัญกว่าคือเครือข่ายชุมชน (Social Network) ที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลเหล่านั้น เช่น การจัดงานพบปะระหว่างช่างซ่อม สาขาทุ่งสง สระบุรี และสำนักงานใหญ่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความคุ้นเคยกันให้มาก ยิ่งขึ้น เกิดเป็นชุมชนของการเรียนรู้ (Community of Practice / COP) กล่าวคือ เป็นการนำกลุ่มคน ในลักษณะงานเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในรายละเอียดของการดำเนินการใน

เรื่องการคัดเลือก การกำหนดสมาชิกโครงการ (COP Member) จะปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ส่วนในการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ นั้น บริษัทได้กำหนดให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มอบหมายงานพิเศษให้กับพนักงานได้แก่ งานที่ไม่เคยทำมาก่อน งานที่มีขอบเขตกว้างขวางกว่าเดิมมาก งานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ งานที่เกี่ยวข้องกับการลดขนาดองค์กรและกำลังคน งานที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก งานในหน่วยงานที่ประสบปัญหาด้านการเงินหรือได้รับผลกระทบอย่างมากจากภาวะเศรษฐกิจ งานที่อยู่นอกเครือข่ายและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น งานที่ต้องดูแลพนักงานจำนวนมากและเป็นพนักงานที่มีปัญหาหลายด้าน และงานในสภาพแวดล้อมของต่างชาติ นอกจากนี้ยังมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ซึ่งมีทั้งพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงพนักงานศักยภาพสูงและพี่เลี้ยงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การเรียนรู้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมและเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น เพราะองค์การต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานจริงได้

ส่วนในด้านการอบรมและพัฒนานั้นบริษัทได้จัดอบรมและพัฒนาหลักสูตร Public Core ดำเนินการพัฒนาพนักงานระดับจัดการ จัดหลักสูตรตามคณะที่ปรึกษาวิชาชีพ ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรใหม่ตามจิตสมรรถนะ (Competency) และสรรหาและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันภายนอกมาช่วยพัฒนาหลักสูตร

5. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญหรือมีแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) อย่างไร

5.1 สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สำนักงานก.พ.ได้ให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การเป็นอย่างมาก ด้วยเห็นว่าจะมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ สำนักงานก.พ.เห็นว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัย การมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่

สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

ในอดีตที่ผ่านมาในเรื่องของความคิดอย่างเป็นระบบนั้นไม่ค่อยได้รับความสำคัญมากนัก ในพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้เล็งเห็นว่าประเด็นดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจึงได้มีการริเริ่มโครงการต่างๆเข้ามาเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการคิดเชิงระบบแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. เช่น จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเสริมสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ การอบรมและปฏิบัติเชิงบูรณาการ โดยกิจกรรมต่างๆที่จัดให้นั้นมีจุดมุ่งหมายคือให้เจ้าหน้าที่และข้าราชการสามารถนำความรู้ความสามารถของตนที่มีอยู่มาประยุกต์กับแนวคิดที่ถูกต้องอย่างสมเหตุสมผลและสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยโครงการที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาด้านความคิดเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรมนั้นได้แก่ การจัดการฝึกอบรมต่างๆเช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาหน่วยงานซึ่งเป็นการที่ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมาสัมมนาร่วมกันเพื่อทบทวนสภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์การ รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาส่วนงานร่วมกัน ตามระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถเรียนรู้ร่วมกันถึงการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่ตนได้ร่วมกันกำหนดไว้ เป็นต้น

5.2 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

การคิดอย่างเป็นระบบถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทางองค์การได้มีความพยายามที่จะพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรขององค์การนั้นมีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีการมองปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างรอบด้านและมีการระดมความคิดในการแก้ปัญหา โดยกำหนดเป็นเป้าประสงค์หนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยคาดหวังว่าเมื่อจบการอบรมหรือโครงการแล้วพนักงานจะรู้จักคิดอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เอง

โดยมีการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่องโดยพยายามที่จะให้บุคลากรได้มีการวางแผนการดำเนินการและการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบอยู่บนฐานคติของเหตุและผล รวมทั้งผ่านกิจกรรมการอบรมหรือพัฒนาอื่นๆที่หน่วยงานได้จัดให้โดยมีทีมงานที่รับผิดชอบในการสร้างสรรค์กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร

ในการจัดตั้งโครงการ CCAP (Corporate Competitive Advantage Practices: CCAP Organization Alignment) เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสูงสุดจึงได้แต่งตั้งทีมภารกิจ 5 ทีมขึ้นมา โดยทั้ง 5 ทีมจะทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักในแต่ละเรื่องประสานงานกันระหว่างทีมงาน สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานป่วนท่าหลวง ป่วนแก่งคอย แพลนท์เซอร์วิสเซส ป่วนทุ่งสง ป่วนลำปางและป่วนอุตสาหกรรม นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จนเกิดผลสำเร็จต่อธุรกิจซิเมนต์ รายงานความคืบหน้าต่อทีมที่ปรึกษา ซึ่งทีมภารกิจ 5 ด้าน มีดังต่อไปนี้

1.1 ทีมการสื่อสารอย่างทั่วถึง (Boundless Communication Team)

ภารกิจ : พัฒนาระบบ กระบวนการ และวิธีการในการสื่อสารภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เกิดการสื่อสารสองทางอย่างเปิดกว้างในทุกๆ ระดับ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด มุมมองที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การสื่อสารมีความชัดเจน ครอบคลุมและทันกาล ส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน และการทำงานเป็นทีมที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวมในทุกๆ สถานการณ์

1.2 ทีมการให้อำนาจคนทำงาน (Empowering People Team)

ภารกิจ : พัฒนาผลงาน ความสามารถ ศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้พนักงานด้วยการพัฒนาระบบ กระบวนการและวิธีการที่ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกถึงผลงาน ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ปลุกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง ได้รับความไว้วางใจให้กำหนดวิธีการทำงานและแก้ไข ปัญหาหน้างานได้ด้วยตนเอง สร้างและพัฒนาทีมงานให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานได้ทั้งในเชิงกว้าง เชิงลึก และมีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง

1.3 ทีมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Corporate Excellency Team)

ภารกิจ : เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พัฒนาระบบ กระบวนการปฏิบัติการ และวิธีการทำงานที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งระบบ เลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติที่มีตัววัดที่ชัดเจน เน้นผลลัพธ์ในเชิงก้าวหน้า มีการศึกษาเพื่อใหัรู้

แนวโน้มของสถานการณ์ดำเนินธุรกิจ และเทียบกับธุรกิจซีเมนต์/ธุรกิจอื่น ทั้งในและต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

1.4 ทีมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สนองต่อความต้องการของตลาด (Winning Market Team)

ภารกิจ : เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่แตกต่างอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการพัฒนาระบบกระบวนการ และวิธีการติดตาม เสาะหาข้อมูลความเคลื่อนไหวในธุรกิจอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า มุ่งเน้นที่การคิดค้นและเสาะหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือความคาดหว้ง

1.5 ทีมการบริหารจัดการความรู้ (Organization Learning Team)

ภารกิจ : พัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างให้เกิดบรรยากาศในการที่พนักงานจะใฝ่หาความรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง พัฒนาระบบกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และบทเรียนรู้ในการทำงาน รวมทั้งมีการประมวลและพัฒนาความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าการจัดตั้งทีมงานต่างๆขึ้นมานั้นนอกจากจะช่วยพัฒนาคุณลักษณะต่างๆที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในแต่ละด้านแล้ว ในภาพรวมยังช่วยนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันคือการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

บทที่ 5

การอภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน ศึกษากรณี คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่ได้นำเสนอไปในบทที่ 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐและเอกชนอันได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย คือ

1 ภาคราชการและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน

5.1 การอภิปรายผลการวิจัยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

5.1.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)

จากการศึกษา พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นั้นมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.98) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งจากการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนนั้นมีคุณสมบัติที่เกื้อหนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล กล่าวคือ บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับที่ดีและมีการสรรหาพนักงานได้ตรงกับเนื้อหาหรือความต้องการของงานนั้นๆ แม้ว่าแต่เดิมภาพลักษณ์

ของข้าราชการนั้นจะมีการทำงานที่ซ้ำและซ้ำซ้อนก็ตามแต่จากการเข้าไปสังเกตและสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่และข้าราชการของสำนักงาน กพ. เห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ข้าราชการของหน่วยงานนี้มีการทำงานที่มุ่งมั่นและพยายามให้เกิดความรวดเร็วของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และข้าราชการเจ้าหน้าที่นั้นมีความรับผิดชอบในเนื้องานของตนอย่างดี

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ข้าราชการของสำนักงาน กพ. มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ต่อสิ่งใหม่อยู่ในระดับสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยการทำงานนั้นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กพ. จะอาศัยความรู้และความเชี่ยวชาญที่ตนมีมาประกอบกับการทำงานและตัดสินใจในการทำงานของตน เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กพ. นั้นมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวความคิดหลัก 5 ประการในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ของ Peter Senge และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลี ธรรมสิริ (2543) ที่พบว่า ลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรใดๆ นั้นลักษณะหนึ่งที่จะต้องมียกคือ พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส และมีการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

5.1.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)

ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) “อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.65) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งจากการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนนั้นมีคุณสมบัติที่เกื้อหนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) กล่าวคือ เจ้าหน้าที่และข้าราชการของสำนักงาน กพ. นั้น มีการทำงานที่เอาใจจริงเอาใจถึงในระดับที่น่าพอใจ และเจ้าหน้าที่ข้าราชการของสำนักงาน กพ. มีการทำงานโดยอาศัยในการทำงานหรือตัดสินใจต่างๆ บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องตามเหตุและผลมากกว่าตามความคิดเห็นหรือทัศนคติส่วนตัว เจ้าหน้าที่ข้าราชการส่วนใหญ่นั้นตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนอย่างดีว่ามีหน้าที่หรือภาระงานใดบ้าง ในเรื่องความคิดเห็นในด้านต่างๆ หรือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น

เจ้าหน้าที่และข้าราชการของสำนักงาน กพ. นั้นมักจะนำเรื่องต่างๆ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นนำมาพิจารณาด้วยตัวเองก่อนที่จะลงความเห็นเสมอแม้ในบางครั้งแนวทางความคิดเห็นของแต่ละคนนั้นอาจแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม และในองค์กรหรือหน่วยงานที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสนั้นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้นมีความเชื่อส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงหรือไปในแนวทางเดียวกัน คือ ความมีเหตุผลในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวลักษณะที่มีอยู่ดังกล่าวนั้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ David Franklyn Ford (1997) ที่พบว่า ปัจจัยการยอมรับหรือเปิดรับความเห็นต่าง การมีฉันทามติร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กรส่งผลต่ออย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision)

ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน(Shared vision) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.74) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งจากการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนนั้นมีคุณสมบัติที่เกื้อหนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision) กล่าวคือ บุคลากรของสำนักงาน กพ. นั้นมีความมุ่งมั่นจริงจังที่จะยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งในระดับบุคคล และในระดับองค์กรจากการสัมภาษณ์บุคลากรและข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กพ. ถึง การตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้นสามารถตอบและอธิบายได้อย่างชัดเจนในระดับที่น่าพอใจมาก รวมทั้งองค์กรยังสร้างเสริมแนวทางการตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคตแก่เจ้าหน้าที่และข้าราชการและได้กำหนดแนวทางหรือการดำเนินโครงการต่างๆ ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างดีจึงส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้นและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ตลอดจนพันธกิจขององค์กรต่างๆ ให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Turkington, Mark (2004) ที่พบว่า การมีและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.57) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งจากการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีการรณรงค์จัดทำกิจกรรมต่างที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเป็นทีมโดยพยายามชี้ให้เห็นว่าผลดีจากการทำงานเป็นทีม นั้นย่อมออกมามากกว่าการทำงานเพียงลำพัง และจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ต่างก็มีความคิดเห็นในเชิงบวกและยอมรับว่าผลการทำงานที่จะออกมาจะส่งผลดีกว่าการทำงานเพียงลำพังและความผิดพลาดนั้นก็จะน้อยลงด้วย ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน กพ. นั้นมีลักษณะที่แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันและสามารถดูจากการการทำงานที่มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ใหม่และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อีกด้วย อีกทั้งมีการฝึกอบรมข้าราชการเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรสูงขึ้น ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นนั้นเป็นลักษณะเชิงบวกที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร และอยู่ในระดับที่น่าพอใจ จากลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Turkington, Mark (2004) ที่พบว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างฉันมิตร และ การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.1.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ(System Thinking) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.63) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งจากการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ในภาคสนาม พบว่า ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นมีความสามารถในการแก้ปัญหาและมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีระเบียบแบบแผนกล่าวคือสามารถ

ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีนั้นกับปัญหาต่างๆ ได้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ การแก้ไข ปัญหาต่างหรือการทำงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นข้าราชการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีการมอง ประเด็นปัญหาหรือภาระงานนั้นๆ อย่างลึกซึ้ง โดยกำหนดภาพกว้างๆ ของงานหรือปัญหานั้นให้ได้ ก่อนและจึงมีการลงมือทำงานหรือแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีการใช้ สถิติข้อมูลที่มีมาประยุกต์ใช้กับงานหรือการแก้ปัญหาในงานอยู่เสมอ และสามารถบูรณาการความรู้ ข้อมูลที่มีมาใช้ในการทำงานได้อย่างดีในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวที่เกิดขึ้นใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินวุฒิ วิจัยชัย ประเสริฐ(2547) ที่พบว่า การคิดเชิงระบบ และการแก้ปัญหาโดยมองปัญหาอย่างเป็นองค์รวมรอบ ด้านและสามารถบูรณาการกับการทำงานได้นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ขององค์กร

5.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

5.2.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือ เชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ขององค์กรในด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=4.09) โดยพิจารณาจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นั้น พบว่า พนักงาน ของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) เป็นบุคลากรที่มีความรู้ในสายงานของตนอยู่ใน ระดับสูง มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ดีและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมั่นศรัทธา ในองค์กรอย่างแรงกล้า มีความกล้าที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่หมั่นศึกษาความรู้ เพิ่มเติมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับสายงานและเรื่องรอบตัวอยู่เสมอ นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่มีให้เหมาะสมกับงานได้อย่างดีและมีการมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยได้รับการส่งเสริมทั้งจากระดับหน่วยงานและองค์กร โดยความสามารถในการทำงานและเป็นผู้ชวนช่วยความรู้อยู่เสมอ นั้นบุคลากรสามารถสังเคราะห์

และตกผลึกออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรได้ ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นนี้นั้นเป็นลักษณะที่น่าพึงพอใจเป็นอย่างมาก ลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพร ใจตรง (2548) ที่พบว่า ปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญและรอบรู้ที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

5.2.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในด้านความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.71) โดยพิจารณาจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นั้น พบว่า พนักงานของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) มีคุณลักษณะในด้านความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล ก่อนข้างสูง กล่าวคือ บุคลากรของหน่วยงานจะมีพื้นฐานในด้านการมีความคิดความเห็นที่เป็นเหตุเป็นผลอยู่แล้วในแต่ละบุคคล และส่งผลให้การทำงานของบุคลากรนั้นๆ มีการใช้ความ เป็นเหตุเป็นผลมากกว่าใช้ความคิดเห็นส่วนตัว หรือ ความต้องการส่วนบุคคล องค์กรค่อนข้างที่จะเปิดกว้างยอมรับต่อความคิดอ่านของบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างค่อนข้างที่จะเสรี แต่อย่างไรองค์กรก็พยายามที่จะเสริมสร้างและปรับแนวทัศนคติของพนักงานแต่ละคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไปไม่บังคับโดยผ่าน โครงการรณรงค์ต่างๆ และตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตข้างหน้า สอดคล้องกับแนวความคิดของ นางสาวสุทธิพร ใจตรง (2548) ที่พบว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้มีความคิดเห็นเป็นเหตุเป็นผล เข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ และสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ได้ย่อมส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision)

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน(Shared vision) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.73) โดยพิจารณาจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นั้น พบว่า พนักงานของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ บุคลากรของบริษัทที่มีความตระหนักรู้ถึง

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี โดยสามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างสอดคล้องกับแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ นอกจากนี้องค์กรเองยังมีโครงการต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนววิสัยทัศน์ขององค์กรและยังเป็นการสร้างให้เห็นถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กรอีกด้วย ซึ่งโครงการต่างๆ ที่ออกมานั้นล้วนส่งผลเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่งต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรและกระบวนการดังกล่าวยังส่งผลให้เกิดความผูกพัน ยึดมั่นต่อองค์กรและความมุ่งมั่นที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Christopher Ching Ann (2002) ที่พบว่า ความเห็นที่มีร่วมกันในองค์กร(วิสัยทัศน์ร่วม) ขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ใน“ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.58) โดยพิจารณาจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นั้น พบว่า พนักงานของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีคุณลักษณะในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ บุคลากรขององค์กรมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ภายในองค์กรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการให้อิสระทางความคิด มีการเปิดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างมาก มีการจัดตั้งทีมงานที่เล็งสำหรับพนักงานใหม่หรือเปิดโอกาสให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความเห็นความรู้ขึ้นภายในหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานนั้นระบุว่า พนักงานส่วนมากเห็นด้วยกับการทำงานเป็นทีมและเห็นด้วยกับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งจากการสังเกตการณ์ในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานพบว่า มีการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก จากคุณลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสอดคล้องกับแนวความคิดของ Christopher Ching Ann (2002) ที่พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันและ ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม ถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking) อยู่ใน “ระดับสูง” (ค่าเฉลี่ย=3.70) โดยพิจารณาจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นั้น พบว่า บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความสามารถในการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ดี โดยมองปัญหาว่าอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสามารถบูรณาการประสบการณ์ ความรู้ต่างๆที่ได้มาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหารมาใช้ในการทำงานของตนได้อย่างดี เช่น สามารถรู้และเข้าใจและนำความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการเรื่อง TQM (Total Quality Management) มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการโดยมีการอบรมให้กับพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่วันแรกของการเข้าปฏิบัติงานและจากผลการประเมินออกมาอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก (อ้างอิงจาก นิตยสาร Strategy and Marketing : 2008) ซึ่งคุณลักษณะต่างๆที่มีในตัวบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Turkington, Mark (2004) ที่พบว่า การคิดอย่างเป็นระบบและการคิดอ่านอย่างมีแบบแผนถือเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 การเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ผู้วิจัยได้อภิปรายจากผลการวิจัยตามคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

5.3.1 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)

ผลการวิจัย พบว่า ดังจะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรนั้น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสอง

องค์การ โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 และจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลภาคสนามสามารถสนับสนุนผลทางสถิติดังกล่าวได้ กล่าวคือ ทั้งสององค์กรนั้นได้มีการเล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กรอย่างสูง โดยได้มีการกำหนดเป็นมาตรการในการมุ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนอย่างชัดเจน เช่นในสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพในตัวบุคลากรแต่ละคน สอดคล้องกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่เป็นหน่วยงานภาคเอกชน ที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กรของตนเช่นกันและมีการเน้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

ซึ่งกล่าวได้ว่าทั้งสององค์กรนั้นในเรื่องความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) นั้นมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1994) ที่กล่าวว่า สมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Personal Mastery คือความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมตัวเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามแม้ทั้งสององค์กรจะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านด้านความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กรก็ตามที่แต่ในบางประเด็นและบางเรื่องนั้นก็ยังมีความแตกต่างกันอยู่บ้างโดยสามารถพิจารณาได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จากทั้งสององค์กรโดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ จากแบบสอบถามในเรื่องหัวข้อที่ว่า “องค์การกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” ผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้น เท่ากับ 3.90 ซึ่งมากกว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 สาเหตุอาจเนื่องมาจากการที่สำนักงาน กพ.นั้นมีความเป็นระบบข้าราชการซึ่งมีการกำหนดแผนงานการดำเนินงานต่างๆที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผู้รับปฏิบัติสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ในทันที ซึ่งทำให้การดำเนินงานต่างๆนั้นมีความเด่นชัดมากขึ้น แต่ในส่วนของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นเป็นองค์กรเอกชนซึ่งเน้นในการสร้างให้พนักงานนั้นมีความคิดได้กว้างและอิสระและยืดหยุ่นมากกว่าในภาคราชการซึ่งบางครั้งอาจทำให้กรอบการ

ทำงานนั้นขาดความชัดเจนไปบ้าง อย่างไรก็ตามจากผลทางสถิติที่ได้แสดงไว้ข้างต้นแล้วนั้นก็ทราบได้ว่าความแตกต่างของทั้งสององค์กรมิได้มีมากนักจนส่งผลลบแก่องค์กรทั้งสองแต่อย่างใด

ในประเด็นที่น่าสนใจต่อมาในเรื่องของ “ความเชื่อที่ว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร” ผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 4.54 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 4.39 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย ทางบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีการส่งเสริมและรณรงค์ให้บุคลากรนั้นเล็งเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลดีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปของความรู้หรือประสบการณ์อื่นๆ ก็ตามทีนั้นทางบริษัทได้ให้ความสำคัญและปลูกฝังแก่พนักงานมาอย่างยาวนานมากกว่า 20 ปี โดยผ่านโครงการรณรงค์ส่งเสริมต่างๆ เช่น โครงการ Eagle to Learn โครงการ Think of the box ตลอดจนโครงการส่งเสริมการอ่านหรือ (Knowledge Sharing) เป็นการสนับสนุนให้พนักงานอ่านหนังสือต่างๆ ที่น่าสนใจและมาแบ่งปันแก่พนักงานในองค์กรโดยจัดเป็นนิทรรศการความรู้ขึ้น (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะถูกหล่อหลอมแก่พนักงานทีละเล็กละน้อยจนเกิดเป็นนิสัยที่รักการเรียนรู้ขึ้นซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสั่งสมเป็นระยะเวลาที่ยาวนานแต่จากได้เข้าไปสัมภาษณ์และวิเคราะห์จากข้อมูลนั้นสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้มีการจะอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรเช่นกันซึ่งผลทางสถิติดังกล่าวที่ออกมาก็ไม่ได้ให้ผลที่สร้างความแตกต่างมากแต่ประการใด

ประเด็นต่อมาที่มีแนวคำถามว่า “องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ต่อองค์กร” ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.85 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 3.52 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย สำนักงาน กพ. นั้นเป็นส่วนของการข้าราชการซึ่งการที่จะกำหนดให้รางวัลหรือความดีความชอบนั้นอาจมีแนวโน้มที่น้อยกว่าทางภาคเอกชนเพราะว่ามีข้อจำกัดทางด้านกฎระเบียบข้าราชการบางประการที่กำหนดไว้จึงทำให้การพิจารณาความดีความชอบนั้นอาจทำได้ไม่เท่าภาคเอกชน ส่วนของ

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นมีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำความดีความชอบแก่พนักงานอย่างเด่นชัดและเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ตัวอย่างกิจกรรมที่ชี้ให้เห็นคือ การจัดทำโครงการให้รางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กรได้ เช่น รางวัล Inno –People เป็นต้น (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย)

จากแบบสอบถามในเรื่องหัวข้อที่ว่า “บุคลากรในหน่วยงานของท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ หรือไม่” ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากันที่ 3.72 เนื่องมาจากหน่วยงานทั้งสองได้แสดงและสื่อสารให้กับบุคลากรเจ้าหน้าที่และข้าราชการของตนตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่นในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) ได้พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กรของตนใหม่ให้มีความทันสมัยและรวดเร็วมากขึ้นเพื่อเป็นตัวอย่างแก่องค์กรภาครัฐอื่นๆต่อไป ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานล้วนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ดี สำหรับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นองค์กรเอกชนซึ่งจะมีความรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าภาครัฐเนื่องจากต้องเตรียมพร้อมต่อการแข่งขันในธุรกิจอยู่ตลอดเวลา และที่ผ่านมา บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันโดยผ่าน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ อยู่โดยตลอดมา

5.3.2 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model)

ผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) นั้นทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กรก็ดี แต่ในประเด็นเดียวกันนี้ก็ยังมีความแตกต่างในบางประเด็นที่อยู่ในบริบทของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล โดยสามารถพิจารณาได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์บุคลากรเจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงาน เช่นในประเด็นคำถามที่ว่า องค์การของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่พนักงาน โดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์การหรือไม่ ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.80 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่

3.62 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นองค์กรในภาคเอกชนความคิดเห็นต่างๆ ขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่สามารถละเลยเพิกเฉยได้ การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปนั้นจะสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างดี และเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีใช้สำหรับผู้ใดผู้หนึ่งแต่เป็นองค์กรหรือบ้านของทุกคน ดังนั้นการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นถือเป็นสิ่งที่ดีและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรและได้ถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย) และการสื่อสารในองค์กรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้น มีลักษณะเป็นแบบสองทาง และสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอย่างรวดเร็ว และด้วยความเป็นองค์กรในภาคเอกชนนั้นการดำเนินการต่างๆ จึงสะดวกไม่ติดขัดในเรื่องข้อปฏิบัติอย่างในภาคราชการ เช่นใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่แม้จะมีแนวทางการพัฒนาต่างๆ อย่างมากในระยะหลังแต่เนื่องด้วยการติดขัดในข้อปฏิบัติต่างๆ ตามระบบราชการนั้นจึงทำให้ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจึงยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง และจากการสัมภาษณ์ได้พบถึงข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือบุคลากรในสำนักงานข้าราชการพลเรือนนั้นบางส่วนก็ยังคงไม่กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนต่อประเด็นต่างๆ มากนักซึ่งก็ยังคงเป็นไปตามแนวข้าราชการเดิมของระบบราชการไทยที่มักเคยชินกับการทำตามมากกว่าการเสนอแนะ ซึ่งส่วนมากจะมีในข้าราชการที่มีอายุการทำงานมาก

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้จากผลทางสถิติในด้านรูปแบบความคิดหรือมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) ของทั้งสององค์กรนั้นอยู่ใน “ระดับสูง” ตามข้อมูลสถิติที่ได้เสนอไว้ข้างต้น และคุณลักษณะของทั้งสององค์กรที่มีนั้นสอดคล้องกับแนวความคิดของ Peter Senge (1994) ที่กล่าวว่า กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model) เป็นกรอบความเชื่อของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริง มีความคิดความเข้าใจทั้งเรื่องของตนเอง และผู้อื่น และองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน องค์กรควรปล่อยให้เขาเป็นไป

5.3.3 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์กรร่วมกัน (Shared vision)

ผลการศึกษา พบว่า ดังจะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรนั้น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน วิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน (Shared vision) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กรโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 และทั้งสององค์กรนั้นในเรื่องวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน (Shared vision) นั้นล้วนสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1994) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทักษะของความไว้วางใจกันอย่างซื่อสัตย์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต ให้คนได้คิด ให้มีการตัดสินใจ และให้ข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรร่วมกันอย่างอิสระในการคิด และสร้างรูปแบบในการพัฒนาตามสถานการณ์ร่วมกัน

ประเด็นที่น่าสนใจที่ได้พบจากการเก็บแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากทั้งสององค์กรในด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีภาพของอนาคตในองค์การร่วมกัน (Shared vision) นั้นแม้ว่าทั้งสององค์กรจะอยู่ใน “ระดับสูง” เท่ากันทั้งสององค์กรก็ตาม แต่มีจุดสนใจในบางประเด็นที่เกี่ยวข้อง อาทิ องค์การของท่านมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.57 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องจาก บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ให้เกิดภายในองค์การด้วยการทำกิจกรรมหรือโครงการรณรงค์ต่างๆอย่างต่อเนื่องในองค์การไม่ว่าจะเป็นการติดป้ายนิเทศการต่างๆภายในพื้นที่องค์กร มีการจัดกิจกรรมเสียงตามสายเผยแพร่กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือความเป็นไปหรือความคืบหน้าของวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งต่างๆเหล่านี้ที่บุคลากรจะได้รับการซึมซับขึ้นอย่างละเอียดละออน้อยและรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมไม่รู้สึกแปลกหรือถูกบังคับแต่อย่างไร ในขณะที่สำนักงาน กพ. บุคลากรมีช่องทางในการรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้แตกต่างจากบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากด้วยการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ในหน่วยงานอาจมีไม่มากเท่ากับภาคเอกชน และการสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารอาจมีน้อยกว่าภาคเอกชนจึงทำให้รู้สึกว่าการประเด็นในการสร้างแรงจูงใจขององค์กรที่มีต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงน้อยกว่าในภาคเอกชน

ประเด็นที่น่าสนใจต่อมาคือ ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นเท่ากับ 3.88 ซึ่งมากกว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79 สาเหตุอาจเนื่องมาจากการที่สำนักงาน กพ. นั้นมีความเป็นข้าราชการที่จำเป็นจะต้องยึดมั่นในกฎระเบียบหรือข้อคำสั่งของที่ได้รับมอบหมายและต้องดำเนินการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลซึ่งจากการสังเกตและสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการของสำนักงาน กพ. มีการให้ความสำคัญต่อแนวทางวิสัยทัศน์ของตนแม้ว่าจะมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นต่อวิสัยทัศน์ได้ไม่เท่ากับภาคเอกชนก็ตาม เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ส่วนในภาคเอกชนนั้น เนื่องจากมีอิสระทางความคิดเห็น ได้มากกว่าภาคราชการจึงอาจมีผลบ่งต่อความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อวิสัยทัศน์ต่างๆในองค์กร อย่างไรก็ตาม ทั้งสององค์กรก็ไม่ได้มีความแตกต่างทางสถิติกันมากนักในประเด็นคำถามนี้

5.3.4 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผลการศึกษา พบว่า ดังจะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรนั้น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 และทั้งสององค์กรนั้นในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นั้นต่างสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1994) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์เพื่อพัฒนาความรู้ และนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิก ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย

จากการเก็บแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากทั้งสององค์กรในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นั้นแม้ว่าทั้งสององค์กรจะอยู่ใน “ระดับสูง” เท่ากันทั้งสององค์กรก็ตามที แต่มีบางประเด็นที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.85 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 3.67 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้ง

สององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นมองว่าการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการและถือเป็นกลยุทธ์หลักที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากตัวอย่างกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เช่น โครงการ Eagle to Learn ที่เน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยมีการจัดนิทรรศการความรู้ที่แต่ละหน่วยงานในองค์กรไปหามาและจัดเป็นนิทรรศการให้พนักงานและผู้บริหารได้เข้าไปชม และมีการจัดการประกวดให้รางวัลสำหรับผู้ดำเนินการได้ดีเด่นและจัดทำการเผยแพร่ผลงานและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่กลุ่มผู้ดำเนินการหรือผู้ดำเนินการนั้นๆ (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย) การดำเนินการเรื่องของการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้มีการริเริ่มและดำเนินการมาอย่างยาวนานแล้วในหน่วยงานของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จึงมีความเป็นรูปธรรมเห็นได้อย่างชัดเจนมากกว่าในองค์กรภาครัฐอย่าง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.)

ประเด็นคำถาม หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และเข้าถึงได้โดยสะดวก ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้น เท่ากับ 3.99 ซึ่งมากกว่า บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 สาเหตุอาจเนื่องมาจากการที่สำนักงาน กพ. ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้ของข้าราชการเจ้าหน้าที่ขององค์กร อาทิ โครงการเรียนรู้ทางไกล(E-Learning) โดยพนักงานเจ้าหน้าที่ที่สามารถที่จะพัฒนาความรู้ของตนในลักษณะต่างๆตามที่ตนสนใจ โดยเข้าไปเรียนรู้ผ่านหลักสูตรต่างๆที่มีจัดไว้ให้มากกว่า 59หลักสูตร เหตุนี้ทำให้ช่องว่างในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจึงน้อยลง และในแนวความคิดนี้ยังพัฒนาต่อยอดไปสู่องค์กรราชการอื่นๆได้อีกด้วย(อ้างอิงจาก วารสาร Strategy and Marketing : 2008) อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาต่างๆขึ้นมาก็ตามแต่อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ก็คือความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศของหน่วยงานแต่ในประเด็นนี้นั้นจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวกับการเข้าถึงนั้นก็อยู่ในระดับที่สูงอย่างน่าพอใจ และจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ข้าราชการของสำนักงาน กพ. นั้นก็ได้รับคำตอบในเชิงบวกกับการเข้าถึงการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานได้จัดให้ ในขณะที่ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นทางผู้วิจัยเห็นว่า เป็นหน่วยงานที่มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด การเผยแพร่ความรู้ในองค์กรผ่านสื่อสารสนเทศนั้นไม่ใช่เรื่องที่ยึดว่าเป็นสิ่งที่แปลกใหม่แต่ประการใด

เนื่องจากการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้ไว้อย่างดีแล้วและมีหน่วยการเรียนรู้ต่างๆไว้ให้พนักงานได้ศึกษาหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างต่อเนื่องเสมอมาแต่กิจกรรมต่างๆในหน่วยงานหรือการจัดการฝึกอบรมหรือแลกเปลี่ยนความรู้มันจะทำในรูปแบบกิจกรรมโครงการที่ได้มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างใกล้ชิดและจับต้องได้ดังนั้นระบบสารสนเทศจึงเป็นขั้นตอนสำหรับการบันทึกหรือเก็บข้อมูลเท่านั้นแต่พนักงานระดับต่างๆขององค์กรสามารถเข้าไปศึกษาได้ตลอดเวลาเช่นกัน(อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย)

ประเด็น ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลที่ดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 4.41 ซึ่งสูงกว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 4.07 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย นโยบายขององค์กรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ประการหนึ่งก็คือเชื่อในคุณภาพของคนที่สามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และจะเป็นการดีต่อองค์กรถ้าหากสามารถนำศักยภาพที่มีของแต่ละคนมาหลอมรวมกันได้ จึงได้มีการมีกิจกรรมหรือโครงการต่างๆที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการรวมกลุ่มในการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นจะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่โดยจะมีการอบรมแบบรวมกลุ่มกันมีการทำกิจกรรมร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกหน่วยงานหรือสาขานานเพื่อให้เกิดการรู้จักกันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการทำงานหรือตัดสินใจต่างๆในการทำงานโดยสนับสนุนให้เกิดการลงมติในที่ประชุมโดยผ่านการวิเคราะห์ตามเหตุและผล การดำเนินการต่างๆที่ได้กล่าวมาเป็นเรื่องที่บุคลากรในหน่วยงานมีการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องและถือเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งขององค์กร (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย) อย่างไรก็ตามแม้ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) นั้นจะได้ผลทางสถิติที่น้อยกว่า แต่ภายในหน่วยงานเองก็เชื่อว่าพลังของการทำงานที่มีร่วมกันนั้นย่อมมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง แต่เนื่องจากความเป็นระบบราชการที่การทำงานบางอย่างหรือแบบปฏิบัติบางประการที่อยู่ในระบบราชการที่ข้าราชการต้องเชื่อฟังนั้น อาจทำให้อิสระในการทำงานหรือการร่วมกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นจำเป็นต้องผ่านการพิจารณาจากหัวหน้าสาขานานอยู่ ทำให้ความอิสระในการทำงานร่วมกันอาจมีน้อยกว่าในภาคเอกชนที่การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีอิสระมากกว่าภาคราชการ

ประเด็น องค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาม ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.12 ซึ่งสูงกว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 2.91 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วย นโยบายขององค์กรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่เล็งเห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะนอกจากความสามารถส่วนบุคคลที่ต้องมีอยู่ในระดับสูงในตัวของแต่ละบุคลากรแล้ว การนำความสามารถของแต่ละคนมาหลอมรวมและจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันหรือพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานของกลุ่มงานหรือทีมงานประการหนึ่งคือ การให้รางวัลหรือการประกาศเกียรติคุณแก่กลุ่มดำเนินงานนั้นๆ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้มีการทำอย่างต่อเนื่องเช่นมีการจัดการเรียนรู้และทำงานเป็นกลุ่ม เช่น มีการดำเนินโครงการ “Group - Genius” เพื่อให้พนักงานมีการเรียนรู้และทำงานร่วมกันและเผยแพร่นวัตกรรมหรือความรู้ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มโดยผู้บริหารจะเข้าร่วมกิจกรรมและมอบรางวัลแก่กลุ่มที่ชนะเลิศในกิจกรรมด้วย นี่เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการจัดกิจกรรมและการมอบรางวัลเพื่อจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการยึดมั่นในการทำงานที่สร้างสรรค์ร่วมกันในองค์กร (อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยผู้วิจัย) ซึ่งในประเด็นการมอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่การทำงานเป็นทีมนี้เห็นได้อย่างชัดเจนมากกว่าในภาคราชการอาจเนื่องด้วยการบริหารที่คล่องตัวกว่าในภาคเอกชนและการเล็งเห็นความสำคัญและการส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรมในระดับผู้บริหารที่มีมากกว่าในระดับราชการ

5.3.5 การอภิปรายผลการวิจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรทั้งสองนั้นจะมีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ(System Thinking) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กรก็ดี แต่ในประเด็นเดียวกันนี้ก็ยังมีความแตกต่างในบางประเด็นที่อยู่ในบริบทของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านดังกล่าว โดยสามารถพิจารณาได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์บุคลากร

เจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงาน เช่นในประเด็นคำถามที่ว่า ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติของหน่วยงาน มาใช้ในการจัดทำโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.60 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 3.46 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วยบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีการจัดเก็บข้อมูลรวบรวมไว้อย่างเป็นรูปธรรม โดยข้อมูลต่างๆไม่ว่าจะเป็นในด้านโครงการต่างที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่ก็ตามจะถูกเก็บบันทึกไว้ในโครงข่ายข้อมูลภายใน(Intranet) โดยพนักงานสามารถเข้าไปดู ศึกษา หรือนำมาประกอบการตัดสินใจได้ตลอดเวลา การเข้าถึงข้อมูลนั้นก็สมารถทำได้ง่ายและทั่วถึงเป็นการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่บุคลากรในองค์กรอีกด้วย (อ้างอิงจาก นิตยสาร Strategy and Marketing : 2008) สำหรับ สำนักงาน กพ.นั้น การเข้าไปดูข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมที่มีในองค์กรนั้นอาจจะยังไม่สะดวกเท่ากับองค์กรในภาคเอกชนเนื่องจากความพร้อมทางด้านสารสนเทศที่เกี่ยวข้องยังไม่เอื้ออำนวยเท่ากับภาคเอกชนซึ่งมีความพร้อมมากกว่า

ประเด็น การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงานของหน่วยงานมักจะทำการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้หรือ ผลกระทบในด้านต่างๆต่อองค์กรเสมอ ผลทางสถิติพบว่า ค่าเฉลี่ยทางสถิติของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เท่ากับ 3.80 ซึ่งสูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 3.64 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กรและจากการศึกษาข้อมูลองค์กรของทั้งสององค์กร นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สาเหตุที่ค่าเฉลี่ยทางสถิติในประเด็นนี้ที่ทำให้บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด สูงกว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เนื่องด้วยนโยบายการบริหารงานขององค์กรนั้นเน้นให้บุคลากรเกิดการคิดการตัดสินใจอย่างรอบด้าน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งด้านการเรียนรู้ที่บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมและฝึกฝน โดยการฝึกอบรมเรื่องการตัดสินใจ เรื่องการคิดวิเคราะห์นั้นจะแทรกเข้าไปอยู่ในการทำงานหรือการฝึกอบรมต่างๆขององค์กรอยู่เสมอจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาด้านต่างๆก่อนการตัดสินใจ ประกอบกับความเป็นภาคเอกชนที่ความอยู่รอดขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่เฉียบคม ทันเวลา และถูกต้อง จึงจะทำให้้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูงอย่างปัจจุบัน ซึ่งการตัดสินใจในเรื่องใดๆก็ตามจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องเช่นกัน และผลของการตัดสินใจย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรเสมอ และผู้ตัดสินใจย่อมที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ

ของตน ปัจจัยต่างๆเหล่านี้จึงทำให้บุคลากรของบริษัทมักจะมองปัญหาอย่างภาพรวมและมีการแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนในการแก้ไขพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกับหน่วยราชการอย่าง สำนักงาน กพ. แม้ว่าจะมีผลอยู่ในระดับสูงแต่เนื่องจากเป็นองค์การภาครัฐที่เผชิญกระแสการแข่งขันน้อยกว่าในภาคเอกชนทำให้การตัดสินใจบางเรื่องที่ส่งผลต่อองค์การหรือบุคคลภายนอกนั้นอาจช้าหรือมีความแม่นยำและชัดเจนน้อยกว่าภาคเอกชน

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้จากผลทางสถิติในด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ(System Thinking) ของทั้งสององค์กรได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้นอยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กร ตามข้อมูลสถิติที่ได้เสนอไว้ข้างต้น และคุณลักษณะของทั้งสององค์กรที่มีนั้นสอดคล้องกับแนวความคิดของ Peter Senge (1994) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เกิดมาจากการคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และมีการวางแผนในระยะยาว ซึ่งสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จึงมีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐและเอกชน ศึกษากรณี คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จากผลการวิจัยที่พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน “ระดับสูง” เช่นเดียวกับ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีความลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน “ระดับสูง” ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่มีว่า ภาคราชการและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐและเอกชน กรณีศึกษา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
2. เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

6.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.) จนถึงระดับสูงสุดคือปริญญาเอก มีสถานภาพโสดเป็นส่วนใหญ่ และส่วนใหญ่บุคลากรเป็นข้าราชการอยู่ในช่วงระดับซี 4- ซี 6 มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

6.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

บุคลากรบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.) จนถึงระดับสูงสุดคือปริญญาเอก มีสถานภาพโสดเป็นส่วนใหญ่ และสถานภาพ

ของบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ในระดับบังคับบัญชา มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

6.2 ปัจจัยด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมของข้าราชการเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและ บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด นั้น มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้นพบว่า

ปัจจัยด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) พบว่า ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและ บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน

ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) พบว่า ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและ บุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกัน

6.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทั้งสององค์กรได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ใน “ระดับสูง” อย่างไรก็ตามเพื่อการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทั้งสององค์กร โดยข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็นสองส่วน ดังนี้

6.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงาน ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า สำนักงานข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน “ระดับสูง” เพื่อให้การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้สูงยิ่งขึ้นไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 2 ลักษณะ คือ

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” ของการพัฒนา สำนักงาน ก.พ. เพื่อการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่จะนำไปสู่การพัฒนา องค์กรด้านนี้ได้เต็มที่ โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นี้อาจรวมถึง “โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ” เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ รวมถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมี ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องฝึกอบรมเสริมสร้างให้ผู้บริหารเข้าใจ เกี่ยวกับเรื่องนี้ และเห็นควรกำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในส่วนของงานของ สำนักงาน ก.พ. จะต้องผ่านการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาเรื่องนี้เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเข้าใจอย่าง แท้จริงในความสำคัญของภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) กำหนดนโยบายและมาตรการให้บุคลากรมีความตระหนักและใส่ใจในการ พัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาสำนักงาน ก.พ. ให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและถาวร โดยการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภายในองค์กร กล่าวคือ ให้ใช้ผลงานหรือนวัตกรรมที่สร้างสรรค์โดยบุคลากรมาประกอบการ พิจารณาในกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรทุกระดับ เพราะผลจากการสร้างแรงจูงใจ

หรือแรงเร้าให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคลากรแต่ละคนนั้นมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการ
ดังจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอส ซี จี
ซีเมนต์ จำกัด

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผู้วิจัยขอเสนอให้สำนักงาน ก.พ.ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) จัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยหน่วยงานที่จัดตั้งนั้นให้
มีหน้าที่ในการผลักดัน เสริมสร้างเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นในองค์กร รวมทั้งมี
หน้าในการประเมินการเรียนรู้ในบุคคลร่วมกับหัวหน้างานในส่วนงานต่างๆ อีกด้วย ซึ่งหน่วยงานที่
เกิดขึ้นนี้ควรมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มาจากหัวหน้าส่วนงานต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ.
การดำเนินการประเมินในรูปแบบดังกล่าวได้ให้ผลอย่างดียิ่งที่ปรากฏในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์
จำกัด

(2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น สำนักงาน ก.พ.ควรมีกิจกรรมที่
มุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้มากขึ้นโดยมีการจัดโครงการหรือภาระงานที่เอื้อต่อ
การทำงานร่วมกัน กิจกรรมหรืองานที่กำหนดขึ้นนั้นจะสามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีใน
แต่ละคนออกมา และยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการได้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ที่มี
ประสบการณ์มากกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย ผล
ที่ตามมาอีกประการหนึ่งยังเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย

(3) เปิดให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ มี
การเปิดช่องให้การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสชี้แจงและระบุปัญหาต่อ
กัน เพื่อลดอุปสรรคในการเรียนรู้ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นย่อมมีอุปสรรคและความเข้าใจผิดหรือเกิดความขัดแย้งในบุคลากรขึ้น
การสื่อสารจะช่วยลดปัญหาหรือข้อข้องใจนั้นได้ การสื่อสารที่ควรเกิดขึ้นนั้นควรเป็นการสื่อสาร
แบบสองทาง(Two way communication) โดยไม่เป็นเพียงแบบจากบนสู่ล่าง(Top-Down) แต่ควร
เป็นแบบล่างสู่บน(Bottom up) อีกด้วย โดยอาจใช้ช่องทางสื่อสารผ่านทางสารสนเทศที่องค์กรมี
ร่วมด้วยก็ได้

(4) ด้านการเข้าถึงระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงการเข้าถึงระบบสารสนเทศนั้นเป็น
อีกปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้ หน่วยงานควรจัดฝึกอบรมด้านระบบสารสนเทศแก่
บุคลากรบางส่วนที่ยังไม่สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้อาจเนื่องจากความไม่คุ้นเคย แม้ว่ามี

สัดส่วนจำนวนน้อย แต่ก็ควรจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความจำเป็นและภาระของงานเป็นสำคัญ

(5) สร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบรรยากาศนั้นต้องเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์และลดความเป็นทางการลงเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้หรือคิดสิ่งใหม่ๆแก่ข้าราชการซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถชักจูงใจให้ข้าราชการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

(6) สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลระดับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การสร้างตัวชี้วัดโดยใช้การวัดระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ การวัดเรื่องความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และผลงานโดยรวมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งระบบการวัดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

(7) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้มีรูปแบบที่หลากหลายและตอบสนองความสนใจของบุคลากรของสำนักงานก.พ.อย่างแท้จริง รูปแบบการจัดกิจกรรมนั้นไม่ควรเป็นลักษณะของการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดจากวิทยากรแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรให้มีกิจกรรมที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงานในทุกระดับ

6.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

จากผลการวิจัยเห็นได้ว่าบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน “ระดับสูง” โดยบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้มีความใส่ใจในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน อย่างไรก็ตามเพื่อให้การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัดที่ได้กระทำมาด้วยดีมีผลอย่างต่อเนื่องต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ควรกำหนดเป็นนโยบายอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีการยึดมั่นในแนวปฏิบัติเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ไปแล้วหรือไม่ก็ตาม เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นถือได้

ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด องค์การและบุคลากรในองค์การจะหยุดนิ่งในการเรียนรู้หรือพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆในองค์การมิได้ และให้ถือเป็นนโยบายหลักขององค์การและสร้างให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การต่อไป

(2) กำหนดนโยบายด้านการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานโดยนำเอาผลงานที่เป็นนวัตกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ การวัดเรื่องความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และผลงานโดยรวมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งระบบการวัดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

(3) กำหนดนโยบายส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆอันจะมีผลให้เกิดความเชื่อมั่นและยึดถือในวิสัยทัศน์ขององค์กรมากกว่าวิสัยทัศน์หรือความเห็นส่วนตัว โดยยึดมั่นที่จะร่วมกันสร้างสรรค์องค์กรให้มีความมั่นคงและก้าวหน้าต่อไปภายใต้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

(1) ให้รางวัลแก่บุคลากรที่จัดทำโครงการหรือนวัตกรรมสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความคิดเดิมที่มีอยู่แล้วไปพัฒนาต่อไป หรือสร้างแนวทางที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในวิทยาการด้านอื่นเพิ่มขึ้น และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตนวัตกรรมแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ อาจทำโครงการที่นำกลุ่มบุคลากรที่มีความสำเร็จในการผลิตนวัตกรรมต่างๆแก่องค์กรมาจัดอบรมร่วมกับกลุ่มบุคลากรอื่นที่มีความพยายามที่จะสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร โดยให้การทำงานหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

(2) สร้างบรรยากาศในการทำงานในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จำเป็นต่อองค์กร เช่น ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตช่วยในการทำงานของบุคลากรโดยไม่จำเป็นต้องทำงานที่โต๊ะทำงานเท่านั้น

(3) จูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการกำหนดระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนและดึงดูดใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

(4) เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ได้เข้ามาเรียนรู้ในกิจกรรมของบริษัทเป็นผู้เลือกโครงการหรืองานที่ตนสนใจอยากเรียนรู้ โดยบริษัทมีหน้าที่ส่งเสริมและช่วยเหลือให้เกิดการเรียนรู้ตามความประสงค์นั้นๆ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การเรียนรู้ของบุคลากรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนารององค์กร

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนะสำหรับการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

6.4.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสังคมและชุมชนที่จะได้รับผลกระทบในวงกว้างโดยตรง

6.4.2 ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ศึกษาถึงนโยบาย ภาวะผู้นำในองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะสามารถชี้ได้ว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีผลมาจากปัจจัยเหล่านี้หรือไม่ เพื่อกำหนดปัจจัยกระบวนการที่สามารถส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องต่อไป

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน
(A STUDY OF LEARNING ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS)

พรสินทร์ กาญจนพัชชี 4936603 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ศิริรัตน์ พุฒหนคล้าย Ph.D., อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ Ph.D.,
สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ Ph.D.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

1. บทนำ (Introduction)

นับตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ประชาคมต่างๆ ในโลกนั้นได้เปลี่ยนแปลงโฉมหน้าไปจากในอดีตเป็นอย่างมาก ตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของทุนหรือปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จหรืออยู่รอดในองค์การ ตามที่ศาสตราจารย์ ดร.อัลวิน ทอฟเฟลอร์ (Alvin Toffler) ได้เขียนเรื่องราวที่น่าสนใจในหนังสือเรื่อง คลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) (อ้างถึงใน: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ : 2548) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้คือ ยุคแรก คือยุคสังคมเกษตร ปัจจัยด้านแรงงานและที่ดินถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ทำให้องค์การนั้นสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ และในยุคที่สองนั้น คือยุคแห่งอุตสาหกรรม ที่มีปัจจัยด้านทุนในการผลิตและเครื่องจักรกลต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถมีกำไรและอยู่รอด และยุคที่สามคือ ยุคสารสนเทศ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของยุคนี้ได้แก่ข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศต่าง ๆ นั้นเอง

การเปลี่ยนจุดสนใจจากเรื่องปัจจัยภายนอกขององค์การกลับมาสู่การให้ความสำคัญกับความรู้ หรือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital : IC) ของบุคลากรที่มีอยู่ขององค์การหรือการหันกลับมาให้ความสนใจที่ (Human Capital) ขององค์การต่าง ๆ นั้นก็เพื่ออาศัยความสามารถของบุคลากรในองค์การของตนที่มีร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่แตกต่างจากองค์การอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่นๆต่อไปได้ องค์การต่างๆจึงจำเป็นต้องหากระบวนการพัฒนาที่สามารถนำเอาความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลในองค์การออกมา และสามารถสร้างเสริมความเข้มแข็งแก่องค์การได้ ซึ่งกระบวนการพัฒนานั้นก็ได้แก่ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ โดยอาศัยทั้งความรู้ทางวิชาการ และประสบการณ์ต่างที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรขององค์กรนั้นๆ มาสร้างสรรค์ต่อยอดจนได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ที่ทรงคุณค่าแก่องค์การ

จากเหตุผลข้างต้นจึงนำมาซึ่งความสนใจแก่ผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องการที่จะนำมาวิจัยในองค์กรชั้นนำในประเทศไทยทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยได้เลือกทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างภาคราชการและเอกชน ซึ่งทั้งสององค์กรนั้นได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

2. บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐ และเอกชน กรณีศึกษา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กรและทำการศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างภาคราชการและเอกชนซึ่งจะนำมาสู่ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ได้โดยมีสมมติฐานว่าภาคราชการและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดของ Peter M. Senge มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ 1. การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) 2. กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ คือ ได้เข้าไปทำการเก็บข้อมูลและแจกแบบสอบถามแก่เจ้าหน้าที่บุคลากรของทั้งสองหน่วยงาน และในด้านเชิงคุณภาพ ได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรของทั้งสองหน่วยงานในทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า 1.ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2. ด้านวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางสถิติพบว่าทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้แนวทางในการทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยพบว่าองค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ 1. มีการทำงานเป็นทีม (Team Working) 2. มีความคิดอ่านอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) 3. มีภาวะผู้นำของหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 4. ความมีประสิทธิภาพในตัวบุคลากรแต่ละคน 5. มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวย 6. กลยุทธ์การเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ 1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระหว่างองค์กรโดยทำการเปรียบเทียบใน 3 ภาคส่วน คือ ภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และในภาคเอกชน 2. ควรนำเอาแนวคิดเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ในส่วนภูมิภาคหรือในส่วนท้องถิ่น 3. ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

3.1 เพื่อศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

3.2 เพื่อศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4. ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

4.1 งานวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ความคล้ายคลึงหรือแตกต่างในการเป็นองค์การเรียนรู้ของทั้ง 2 หน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

4.2 เป็นการศึกษาเฉพาะในส่วนกลางของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนนทบุรี และในส่วนของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ทำการศึกษาในส่วนกลางคือ ในที่สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร

4.3 การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 - พฤษภาคม พ.ศ. 2551

5. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการและบุคลากรในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นรายบุคคล เพื่อศึกษาถึงลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสองหน่วยงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมไปถึงข้อเสนอแนะต่างๆที่มาจากความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และใช้ในการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย

5.2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) ใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสองหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถิติบรรยาย (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 2 องค์การ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการทำวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งมีจำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้น 525 คน โดยได้แบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 22.86 ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีบุคลากรทั้งสิ้น 320 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 30.62 ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Statistical analysis)

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากได้ดำเนินการรับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) ซึ่งเป็นโปรแกรมทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการประมวลผลข้อมูล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลการศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติเพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานข้าราชการพลเรือน และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคล, ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับของคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้, สถิติ T-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของ คุณลักษณะดังกล่าวของทั้งสององค์การ, ซึ่งมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05

7. ผลการวิจัย (Results)

ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนั้น มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่มีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้น พบว่า

ปัจจัยด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เช่นเดียวกับบุคลากรของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกัน

8. อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า บุคลากรของ ทั้ง ส ๑ ง ๑ ง ค์ ก าร ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กร โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09

ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกันโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.71

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) พบว่า บุคลากรของทั้งสององค์กรนั้น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กร โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า บุคลากรของทั้งสององค์กรนั้น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ใน “ระดับสูง” ทั้งสององค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 เช่นเดียวกับบุคลากรของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเช่นกันโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70

การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน “ระดับสูง” และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า พัฒนาการสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐและเอกชนนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐแม้ว่าจะมีความเป็นข้าราชการที่ต้องยึดติดอยู่กับกฎระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ก็ตามหากแต่การพัฒนากลุ่มการเรียนรู้ตามที่ได้มีการนำมาปฏิบัติในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นั้น จากผลการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพก็ชี้ให้เห็นได้ว่าหากมีการทำงานที่เข้มข้น จริงจังและมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ก็สามารถประสบผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการเช่นกัน ในภาคเอกชน ในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ที่ได้นำแนวทางการพัฒนากลุ่มการเรียนรู้ ก็ประสบผลสำเร็จอย่างดีจากการนำแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติ โดยนำมาทดลองและปรับปรุงรูปแบบแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กรระดับประเทศอย่างบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด โดยได้ทดลองริเริ่มในส่วนเล็กๆ และค่อยนำมาขยายผลวงกว้างสู่บริษัทอื่นๆ ในเครือจนถือเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมสากลทั่วทั้งองค์กร

9. ข้อเสนอแนะ (Implications)

9.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.)

สำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นองค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนพัฒนาด้านบุคลากรภาครัฐที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศ ผ่านมาทางหน่วยงานได้มีความพยายามที่จะมีการพัฒนาหน่วยงานให้มีความทันสมัยและคล่องตัวเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการที่จะทำให้สำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นองค์กรตัวอย่างที่ดีต่อหน่วยงานอื่นๆ ในประเทศไทย

9.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.)

(1) มีการกำหนดแนวนโยบายที่ชัดเจนเนื่องจากแนวนโยบายถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้อย่างเด่นชัดและมีทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เช่นกันจำเป็นต้องกำหนดเป็นนโยบายหลักนโยบายหนึ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการร่วมกันขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปให้สำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ให้จงได้ และแนวนโยบายนี้ต้องมีการสืบต่อกันอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารไป แต่แนวนโยบายดังกล่าวก็จะต้องสืบทอดอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยนั้นผู้วิจัยพบว่าความต่อเนื่องและยึดมั่นในแนวนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหารนั้นเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) มีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรในการนำเครื่องมือหรือนวัตกรรมในการพัฒนาต่างๆมาใช้ในแต่ละครั้งนั้นหากไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง สม่่าเสมอ อาจเกิดภาวะการถดถอยหนึ่งในการพัฒนาหรือเรียนรู้ขึ้นในองค์กรได้ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะพึงเคยไปไม่ได้และเป็นสิ่งที่ต้องให้การสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองมิใช่การบังคับให้เกิดการเรียนรู้เพียงชั่วคราว โดยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจนอกจากการให้รางวัลแล้วนั้น อาจมีมาตรการบังคับทางอ้อมด้วยก็ได้ เช่นถือเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง หรือ อาจกำหนดให้องค์ความรู้ด้านใดด้านหนึ่งที่องค์กรเห็นว่ามีความสำคัญต่อสายงานหรือต่อองค์กรโดยกำหนดให้บุคลากรต้องมีการอบรม เรียนรู้ โดยหลักสูตรหรือองค์ความรู้นี้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรต่อไป ซึ่งจากการวิจัย พบว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในพนักงานนั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผลจากการสร้างแรงจูงใจหรือแรงเร้าให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคลากรแต่ละคนนั้นมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดังจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

9.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.)

(1) ภาวะผู้นำผู้นำนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่ออย่างยิ่งต่อการพัฒนาด้านต่างๆขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรก็เช่นกันที่ผู้นำหรือหัวหน้างานในระดับต่างๆต้องมีการให้ความสำคัญอย่างจริงจังและปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดย

วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรที่จะเกิดขึ้นนั้นอาจจะมีทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีเนื่องจากปัจจัยต่างๆ ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างใกล้ชิด ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องมีการอบรมเสริมสร้างให้มีในตัวผู้บริหารโดยกำหนดเป็นคุณสมบัติหรือเนื้อหาการอบรมหัวข้อหนึ่งซึ่งผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในส่วนงานต่างๆ ในสำนักงาน ก.พ. จำเป็นต้องผ่านการฝึกอบรมและเสริมสร้างให้เกิดการเข้าใจอย่างแท้จริงในความสำคัญของภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) มีการจัดตั้งหน่วยงานขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยหน่วยงานที่จัดตั้งนั้นมีหน้าที่ในการผลักดัน เสริมสร้าง เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นรวมทั้งยังมีหน้าที่ร่วมในการประเมินในการเรียนรู้ในบุคคลต่างๆ ร่วมกับหัวหน้างานในส่วนงานต่างๆ อีกด้วย ซึ่งหน่วยงานที่เกิดขึ้นนี้นั้นส่วนหนึ่งควรจะประกอบด้วยหัวหน้าในหน่วยงานต่างๆ ด้วยเนื่องจากมีหน้าที่ในการประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละบุคคลอีกด้วย ซึ่งในการประเมินผลงานนั้นเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่จัดตั้งร่วมกันโดยผลการพิจารณาในการเรียนรู้พัฒนาของบุคลากรแต่ละคนนั้นจะไม่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานคนใดคนหนึ่งแต่เป็นผลการพิจารณาจากคณะกรรมการที่ดำเนินการร่วมกันซึ่งมาจากทุกฝ่ายงานในองค์กร ซึ่งการจัดการประเมินในรูปแบบดังกล่าวได้ผลในเชิงบวกในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

(3) มีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น องค์กรควรมีกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้มากขึ้น โดยมีการจัด โครงการหรือภาระงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันโดยกิจกรรมหรืองานที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวช่วยดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีในแต่ละคนออกมาและยังเป็นการให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างผู้ที่มีการประสบการณ์มากกับผู้ที่ยังมีประสบการณ์น้อยให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วยและยังเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย การทำงานเป็นทีมนี้ไม่จำเป็นจะต้องเรียนรู้หรือทำงานเพียงแค่เฉพาะสายงานของตนเท่านั้น การดำเนินโครงการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้หรือความคิดเห็นข้ามสายงานถือเป็นสิ่งที่พึงกระทำเพื่อการพัฒนาขององค์กรอีกด้วย

(4) มีการติดต่อสื่อสารสองทางและทั่วถึงทั้งองค์กร การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนควรที่จะมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ มีการเปิดช่องให้มีการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสชี้แจงและระบุปัญหาระหว่างกัน เพื่อลดอุปสรรคในการเรียนรู้ประการหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมมีอุปสรรคและความเข้าใจผิดหรือเกิด

ความขัดแย้งในบุคลากรขึ้น การสื่อสารจะช่วยลดปัญหาหรือข้อข้องใจนั้นได้ การสื่อสารที่ควรเกิดขึ้นนั้นควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) โดยไม่เป็นเพียงแบบจากบนสู่ล่าง (Top-Down) แต่ควรเป็นแบบล่างสู่บน (Bottom up) อีกด้วย โดยอาจใช้ช่องทางสื่อสารผ่านทางสารสนเทศที่องค์กรมีร่วมด้วยก็ได้

(5) ด้านการเข้าถึงระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงการเข้าถึงระบบสารสนเทศนั้นเป็นอีกปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้ หน่วยงานควรจัดฝึกอบรมด้านระบบสารสนเทศแก่พนักงานบางส่วนที่ยังไม่สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้อาจเนื่องจากความไม่คุ้นชินแม้ว่าอาจจะมีอัตราส่วนที่น้อยแต่ก็ควรที่จะมีการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความจำเป็น และภาระของงานเป็นสำคัญ

(6) จัดสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่พึงกระทำอย่างยั่งยืนในองค์กร โดยพยายามให้การทำงานนั้นเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ และลดความเป็นทางการลงเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้หรือคิดสิ่งใหม่ๆ แก่ข้าราชการซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดในประการแรกๆที่จะสามารถชักจูงใจให้ข้าราชการเกิดการอยากที่จะเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความต้องการเพิ่มเติมความรู้แก่บุคลากรได้

(7) ควรมีการสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลระดับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสร้างตัวชี้วัด โดยการใช้การวัดระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ การวัดเรื่องความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และผลงานโดยรวมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งระบบการวัดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

(8) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ควรมีรูปแบบที่หลากหลายและตอบสนองต่อความสนใจของคนในองค์กรอย่างแท้จริง โดยรูปแบบการจัดกิจกรรมนั้นไม่ควรออกมาในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมหรือได้รับการถ่ายทอดจากวิทยากรแต่เพียงผู้เดียวแต่ควรให้มีการจัดกิจกรรมที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงานในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นในระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างาน

9.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

จากผลการวิจัยเห็นได้ว่าบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน “ระดับสูง” โดยองค์กรได้มีความใส่ใจในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน อย่างไรก็ตามเพื่อให้การพัฒนาองค์กรที่ได้กระทำมาด้วยดีมีผลอย่างต่อเนื่องต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

9.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

(1) ต้องมีการยึดมั่นในแนวปฏิบัติเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะบรรลุซึ่งผลสัมฤทธิ์ไปแล้วหรือไม่ก็ตาม เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด องค์กรและบุคลากรในองค์กรจะหยุดนิ่งในการเรียนรู้หรือพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ในองค์กรมิได้ โดยการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรนั้นจำเป็นต้องเป็นนโยบายหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องสืบไปและสร้างให้กลายเป็นวัฒนธรรมประการหนึ่งขององค์กรต่อไป

(2) มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องในหน่วยงานโดยอาจวัดที่แนวคิดหรือผลการทำงานที่พัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีการจัดทำตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยอาจใช้การวัดระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ การวัดเรื่องความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และผลงานโดยรวมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งระบบการวัดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

(3) มีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ อันที่จะมีผลให้เกิดความเชื่อมั่นและยึดถือในวิสัยทัศน์ขององค์กรมากกว่าวิสัยทัศน์หรือความเห็นส่วนตัว โดยยึดมั่นที่จะร่วมกันสร้างสรรค์องค์กรให้มีความมั่นคงและก้าวหน้าต่อไปภายใต้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

9.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติเพื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

(1) มีการให้รางวัลหรือโครงการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผ่านมามีองค์กรได้ให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องแล้วซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่องค์กรไม่ควรละทิ้งหรือลดระดับความสนใจลงแต่ควรกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดทางความคิดในนวัตกรรมเดิมที่มีอยู่แล้วหรือสร้างแนวทางที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในวิทยาการด้านอื่นเพิ่มขึ้น และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตนวัตกรรมแก่องค์กรแก่ผู้อื่นมากยิ่งขึ้น โดยมีโครงการที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือ อาจทำโครงการที่นำกลุ่มบุคลากรที่มีความสำเร็จในการผลิตนวัตกรรมต่างๆ แก่องค์กรมาทำโครงการหรืออบรมร่วมกับกลุ่มบุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร โดยการทำงานหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้นย่อมสร้างแรงบันดาลใจหรือแนวความคิดที่สามารถต่อยอดกันหรือส่งเสริมซึ่งกันและกันแก่องค์กรได้

(2) บรรยากาศในการทำงานบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร การที่มีสถานที่ทำงานที่สะดวกสบายและเอื้อต่อการคิดอย่างอิสระถือเป็นคุณลักษณะเชิงบวกที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่ทางบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ให้ความสำคัญอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามหน่วยงานควรจัดพื้นที่สร้างสรรค์หรือพื้นที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการคิดแก่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เช่น มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตช่วยในการทำงานของบุคลากรโดยไม่จำเป็นต้องทำงานที่โต๊ะทำงานเท่านั้น

(3) กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการกำหนดระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนและดึงดูดใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์และพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

(4) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้เลือกโครงการหรืองานที่ตนสนใจอยากเรียนรู้ โดยองค์กรมีหน้าที่ส่งเสริมและช่วยเหลือให้เกิดการเรียนรู้ตามความประสงค์นั้นๆ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การเรียนรู้ของบุคลากรนั้นๆ ต้องสอดคล้องกับแนวคิดร่วมขององค์กรและต้องสามารถสร้างเสริมประสิทธิผลแก่องค์กรได้

10. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป (Recommendations for further study)

10.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสังคมและชุมชนที่จะได้รับผลกระทบในวงกว้างโดยตรง

10.2 ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ศึกษาถึงนโยบาย ภาวะผู้นำในองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะสามารถชี้ได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีผลมาจากปัจจัยเหล่านี้หรือไม่ เพื่อกำหนดปัจจัยกระบวนการที่สามารถส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องต่อไป

A STUDY OF LEARNING ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS**PORNSINN KANJANAPATCHEE 4936603 SHPA/M****M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)****THESIS ADVISORS COMMITTEE: SIRIRAT CHUNHAKLAIY, Ph.D.,
ATCHARAPAN JARASWATHANA, M.A., SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.****EXTENDED SUMMARY****1. Introduction**

Since the mid-1980s, the world's communities have significantly changed comparing to the pasts. An example of such changes can be clearly seen from factor related to capital or organizational success or survival as written by Prof. Dr. Alvin Toffler in his book called, "The Third Wave", (cited in Tippawan Lorsuwannarat, 2005) which divided human society into three ages; each age has a production factor as an important drive for manufacturing of goods and services. The first age is the age of agricultural society. Labor and land factor were the highly crucial factors that enable organizational success. The second age is an industrial age that has capital factors in production and machines as the important factors in profit generation and organization survival. The third age is the age of Information Technology. Success factors of this age are data, news and information technology.

Change of interests from external factors of the organization to an emphasis on knowledge or intellectual capital (IC) of personnel of the organization, or on human capital of the organizations to utilize ability of personnel in the organization to cooperatively develop and create new innovation that is different from other

organizations in order to establish an ability to compete with other organizations in the future. Therefore, organizations must find the development process that is able to extract knowledge inherent in each individual within the organization and is able to establish organizational strengths. Such development process is learning organization.

Learning organization is dynamic and has changes in the forms of various developments which are lively and have better performance in terms of quality, efficiency and innovation and well as have organizational characteristic that is called “corporate culture” where related persons can sense by using academic knowledge and experiences of personnel to extend into valuable innovation to the organization.

From the above reasons, the researcher is interested in studying learning organization and wants to conduct a research in the leading organization of Thailand in both public and private sector, by performing a comparative study between public sector and private sector, which are Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd, respectively.

2. Abstract

The purposes of a study of learning organization in public and private sector: a case study of Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. were to study the level of learning organization of both organizations and conduct a comparative study between public and private sector, which would lead to factors supporting learning organization that can be applied into various organizations. Hypothesis was that public and private sector has different levels of learning organization.

In this research, the researcher selected the concept of Peter M. Senge as a conceptual framework of the study, which consisted of: 1) Personal Mastery; 2) Mental Model; 3) Shared Vision; 4) Team Learning; and 5) Systems Thinking. The researcher applied the method of quantitative research in which the researcher collected the data and distributed the questionnaires to personnel in both

organizations, and the method of qualitative study in which the researcher interviewed personnel in both organizations at both the executive level and the operation level. Research findings indicated that: 1) Personal mastery was in a high level in both organizations; 2) Mental model was in a high level in both organizations; 3) Shared vision was in a high level in both organizations; 4) Team learning was in a high level in both organizations; and 5) Systems thinking was in a high level in both organizations. From a statistical comparison of the levels of learning organization, it was found that both organizations had the level of learning organization in a high level.

Implications of the study in term of guideline in conducting a research to find the method that will effectively lead the organization to learning organization indicated that organizations should promote personnel to have development and learning in the followings: 1) Team working; 2) Systematic thinking; 3) Leadership supportive to learning; 4) Efficiency in each personnel; 5) Supportive corporate culture and organizational climate; and 6) Learning strategy.

Recommendations for further study are: 1) In the next research, there should be a comparative study of learning organization characteristics in local administration organization as it is important to the development of personnel who are responsible for social and community development that will be directly and widely affected.; 2) There should be the study of other factors that may affect learning organization, for instances, the study of policy or leadership in the organization, and organizational structure, which is able to indicate whether learning organization is influenced by these factors in order to identify factors and procedures that can promote learning organization appropriately and correctly.

3. Objectives

3.1 To study characteristics of learning organization of Office of the Civil Service Commission (OCSC).

3.2 To study characteristics of learning organization of SCG Cement Co., Ltd.

4. Scope of Research

4.1 This research was both a quantitative and qualitative study in order to study the level of learning organization and similarities and differences in learning organizations of both organizations, including Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd.

4.2 It was a specific study in the central areas of Office of the Civil Service Commission (OCSC) in Bangkok and Nontaburi province, and SCG Cement Co., Ltd. in a headquarter in Bangkok.

4.3 This study was conducted during January 2007 – May 2008.

5. Research Methodology

This research was both a quantitative and qualitative research. Details are as follows.

5.1 Qualitative study was undertaken from documentary study of related information and individual in-depth interviews with government officials and personnel in the executive level and the operation level at Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. in order to study characteristics of learning organization of both organizations, problems and obstacles as well as recommendations from opinions of the interviewees. Obtained data was used in analysis and synthesis to develop the questionnaire and in the discussion of research findings.

5.2 Quantitative study was done by a survey research in order to study the level of opinion on the level of learning organization of both organizations, including Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. Statistical analysis used in this research was a descriptive statistic, consisting of percentage, mean and standard deviation to explain the level of opinion of personnel about characteristics of learning organization of both organizations.

Populations used in this study

This research used the method of purposive sampling whereby the populations in this research were 525 government officials and officers of Office of the Civil Service Commission (OCSC). 126 questionnaires were returned, which accounted for 22.86 percent and was the sampling group obtained from data collection of the research.

On the other hand, SCG Cement Co., Ltd. had the total number of personnel equivalent to 320 persons. 98 questionnaires were returned, which accounted for 30.62 percent and was the sampling group obtained from data collection of the research.

6. Statistical analysis

In term of data analysis, after obtaining the returned questionnaires, the questionnaires were then used for statistical analysis using SPSS (Statistical Package for Social Science), which was a statistical program for social science research in analyzing the data and creating statistical analysis tables for presenting and concluding research results, by analyzing the obtained data by means of statistics to study characteristics of learning organization in Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. Statistics used in this research were percentage which was used to explain personal background information, mean and standard deviation which were used to analyze and explain the level of characteristics of learning organization, T-test used to compare differences of such characteristics of both organizations, where statistical significance level used in this analysis was 0.05.

7. Results

Overall level of learning organization of personnel working for Office of the Civil Service Commission (OCSC) was in a high level, which was similar to that of personnel working for SCG Cement Co., Ltd. that also had the level of learning

organization in a high level. When considered each aspect separately, it was found that:

Personal mastery: It was found that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization, which was the same as personnel of SCG Cement CO., Ltd. that also had a high level of learning organization.

Mental models: It was found that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization, which was the same as personnel of SCG Cement CO., Ltd. that also had a high level of learning organization.

Shared vision: Results showed that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization, which was the same as personnel of SCG Cement CO., Ltd. that also had a high level of learning organization.

Team learning: Research findings indicated that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization, which was the same as personnel of SCG Cement CO., Ltd. that also had a high level of learning organization.

System thinking: It was found that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization, which was the same as personnel of SCG Cement CO., Ltd. that also had a high level of learning organization.

8. Discussion

Personal mastery: It was found that personnel of both organizations, including Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co.,

Ltd., had the level of learning organization in term of personal mastery in a “high level” in both organizations whereby Office of the Civil Service Commission (OCSC) had the mean of 3.98 and SCG Cement Co., Ltd. had the mean of 4.09.

Mental Models: It was found that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization with the mean equivalent to 3.65. Similarly, SCG Cement Co., Ltd. also had a high level of learning organization with the mean of 3.71.

Shared vision: It was found that personnel of both organizations, including Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd., had the level of learning organization in term of shared vision in a “high level” in both organizations whereby Office of the Civil Service Commission (OCSC) had the mean of 3.74 and SCG Cement Co., Ltd. had the mean of 3.73.

Team learning: It was found that personnel of both organizations, including Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd., had the level of learning organization in term of team learning in a “high level” in both organizations whereby Office of the Civil Service Commission (OCSC) had the mean of 3.57 and SCG Cement Co., Ltd. had the mean of 3.50.

System thinking: It was found that personnel of Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a high level of learning organization with the mean equivalent to 3.65. Similarly, SCG Cement Co., Ltd. also had a high level of learning organization with the mean of 3.70.

A comparison of learning organization of personnel working in Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. showed that personnel working in Office of the Civil Service Commission (OCSC) and SCG Cement Co., Ltd. had a “high level” of learning organization and there was no difference at statistical significance level.

Additionally, this research found that the development of learning organization in both public and private sector was not different. In learning organization development approach in the public sector, even though being government officials had to be compliant with rules and regulations, the development of the organization into learning organization was implemented in Office of the Civil Service Commission (OCSC) and research findings of both quantitative and qualitative study indicated that if the work was done deliberately and seriously and there was an appropriate development approach to the organization, it could be successful as desired. In the private sector, SCG Cement Co., Ltd. successfully implemented the organization development approach into learning organization by putting such concept into practice by experimenting and improving appropriate approach to the organization at a national level, like SCG Cement Co., Ltd. by experimenting in a small part and then slowly expanding to other companies in its branch until it became a tangible approach for operation of the entire organization.

9. Implications

9.1 Implications for establishing learning organization in Office of the Civil Service Commission (OCSC)

Office of the Civil Service Commission (OCSC) is a public organization responsible for driving the development of public human resources that is highly important to the country via the divisions that have an effort to develop the divisions to be modernized and flexible in response to the policy that entails Office of the Civil Service Commission (OCSC) to be an organization model for other public organizations in Thailand. Research results showed that Office of the Civil Service Commission (OCSC) had a “high level” of learning organization and in order to develop learning organization into a higher level, the researcher provided two implications as follows.

9.1.1 Policy Implications

(1) Identify as the “learning organization development” strategy for the development of Office of the Civil Service Commission (OCSC) in order to allocate budget according to the plan and project that will lead to organization development in this aspect. The project under this strategy may include “Leadership Development Project” because leadership is a crucial factor affecting the success of organization development in various aspects as well as learning organization. Vision of learning organization development is an essential element that executives of the organization must possess. Therefore, Office of the Civil Service Commission (OCSC) has to train the executives and increase their understanding toward this topic. It should be identified as qualification of a person who will become the executive in the division of Office of the Civil Service Commission (OCSC), which is required to pass the training in this issue in order to promote genuine understanding in the importance of leadership that is supportive to learning organization.

(2) Identify policy and measure to create greater awareness and attention toward organization development into learning organization in order to enable continuous and permanent development of Office of the Civil Service Commission (OCSC) by creating learning motivation within the organization; that is, using performance or innovation created by personnel into consideration in performance appraisal process of personnel at all levels because the outcome of motivation building and learning stimulation in each personnel is important and beneficial to the organization as can be seen from the outcome of the operation to develop into learning organization in SCG Cement Co., Ltd.

9.1.2 Practical Implications

The researcher provided recommendations for Office of the Civil Service Commission (OCSC) to operate in the following aspects.

(1) Organize the division for driving learning organization whereby the established division is responsible for driving, promoting, and supporting learning to occur within the organization as well as responsible for evaluating learning with the head of various divisions. The established division should have components of the committee who come from the head of various divisions of Office of the Civil Service

Commission (OCSC). Procedure of evaluation in such form contributes positive outcomes as can be seen from SCG Cement Co., Ltd.

(2) Support team working: Office of the Civil Service Commission (OCSC) should organize activities aiming to create better team working by organizing projects or assigned task that are supportive to collective working. Activity or work that is specified will be able to pull out capacity of each personnel and also help create learning from experiential transfer between a highly experienced person to a less experienced person in order to provide an opportunity for mutual exchange and learning. Another outcome is the promotion of harmony within the organization.

(3) Open for communication and exchange of information between the executives and the personnel in which there is an open of communication channel between commander and subordinate to have an opportunity for explaining and identifying problem together in order to reduce obstacles in learning that may occur in the organization. The development of the organization into learning organization will certainly encounter obstacles and misunderstanding or conflicts among personnel. Communication will help reduce such problems or doubts. Communication that is to occur should be two-way communication, which is not only top-down, but also bottom-up communication in which communication channel via information technology of the organization may also be used.

(4) In term of access to information technology system, the access to information technology system is one of the factors supportive to organization learning. The division should organize information technology training to those personnel who are unable to access information technology system as a result of unfamiliarity. Even though there is a small proportion, there should be training organization for personnel at all levels by primarily considering necessity and work duty.

(5) Create organizational climate that is supportive to learning whereby the climate should be creative and reduce formality to support learning or new thinking to government officials, which is considered to be the change that can persuade government officials to learn new things.

(6) Construct tools for measurement and evaluation of the level of learning derived from various activities which were organized to develop government

officials based on the concept of learning organization. For example, construction of indicators by using level measurement of learning of people within the organization in 3 aspects consisted of the measurement of understanding toward behavioral changes of members within the organization and overall performance that aims for work achievement. This measurement system can be applied into performance appraisal to consider annual rewards or promotion.

(7) Organize activities to promote learning by providing various forms and truly responding to interests of personnel in NRCT. Forms of activity organization should not be in the form of training or transfer from the speaker only, but there should be an activity for collective learning, for examples, action seminar and the use of nursing system for training in all levels.

9.2 Implications for establishing learning organization in SCG Cement Co., Ltd.

It can be seen from research results that SCG Cement Co., Ltd. had learning organization in a “high level” in which the organization has interests in learning of personnel to create innovation for the organization continuously and for a long time. However, in order to maintain positive results of organization development, the researcher has provided the following implications.

9.2.1 Policy implications

(1) SCG Cement Co., Ltd. should continuously identify it as a policy to support personnel to strictly follow the practice of learning organization continuously even though results have already been achieved or not. As learning organization is an infinite learning, the organization and personnel within the organization cannot stop learning or developing knowledge in the organization and it should become the main policy of the organization and later turn into corporate culture.

(2) Formulate performance evaluation policy continuously in the division by applying work performance that is the innovation of personnel into consideration of evaluation of the learning level of personnel in the organization in 3 aspects, including the measurement of understanding toward behavioral changes of members within the organization and overall performance that aims for work

achievement. This measurement system can be applied into performance appraisal to consider annual rewards or promotion.

(3) Formulate a policy to promote individual vision building that is consistent to the organization continuously through activities or projects that will create confidence and embracement in the vision of the organization rather than personal opinion, by committing to mutually create stable and advanced organization under shared vision.

9.2.2 Practical Implications

(1) Provide rewards to personnel who organize projects or create innovation that establish organizational learning continuously to stimulate further development of existing knowledge or establish guideline supportive to the learning of sciences in other areas and support knowledge transfer between personnel who have knowledge and ability in producing innovation to the organization in which it can be an organization of the project that brings successful personnel in producing innovation to the organization together to train with other personnel who have an effort to create innovation to the organization by means of mutual working or knowledge transfer.

(2) Motivate employees to participate in knowledge exchange by specifying a clear and attractive system of rewards in order to create motivation in work creation and development in the future.

(3) Provide an opportunity to personnel who come to learn in the activities of the company to choose a project or work of their interests while the company provides support and help to create learning according to such expectation under the condition where the learning of personnel has to be consistent to the goal and strategy of organization development.

10. Recommendations for further study

10.1 In the next research, there should be a comparative study of learning organization characteristics in local administration organization as it is important to

the development of personnel who are responsible for social and community development that will be directly and widely affected.

10.2 There should be the study of other factors that may affect learning organization, for instances, the study of policy or leadership in the organization, and organizational structure, which is able to indicate whether learning organization is influenced by these factors in order to identify factors and procedures that can promote learning organization appropriately and correctly.



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กมล สุดประเสริฐ. รูปแบบการวางแผนที่บูรณาการและการพัฒนาทีมงานสำหรับองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน. วารสารโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (เมษายน – มิถุนายน 2540) : 31-37.
- แก้วตา ไทรงาม. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- จักร ดิงศกัทธิ.(2549).การจัดการยุคใหม่:กลยุทธ์การบริหารผลการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์พรินติ้ง.
- จิราภรณ์ สว่างเนตร.(2544). ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. นครปฐม : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2544
- จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันซ์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). การเปลี่ยนแปลงกับความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์. หน้า 223-248. เพลิน : PLEARN. กรุงเทพฯ : พี. เพรส, 2541.
- ชวินท์ ธรรมนันท์กุล.(2540). Learning Organization Training for the Trainers สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: บริษัท บิสิเนสอินเทลลิเจนซ์แอนด์ครีเอทีวิตี จำกัด.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : H 10 CENTER จำกัด,
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541).การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดนัย เทียนพุฒ. (2541). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ .สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : แซทไฟร์ พรินติ้ง.

- ธเนศ จำเกิด. องค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization). วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 25, ฉบับที่ 137. (ก.พ.-มี.ค. 2541) : 171-174.
- เบญจา ยอดคำเนิน-แอ็ดติงค์ และคนอื่นๆ. (2544). การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. นครปฐม.สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ.อยุธยา.(2543). รวมบทความวิชาการ100ปี รัฐประศาสนศาสตร์ พ.ศ.2542-2543 : แนวคิดเรื่ององค์การที่เรียนรู้. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- พิทยา บวรวัฒนา.(2544). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภารพิมพ์.
- พิรวัส จารุคุณ.(2541). การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้กับธนาคารออมสิน. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2548). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่ และสิ่งท้าทาย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฑทอง จำกัด,
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. การพัฒนางานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) : ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วันชัย มีชาติ.(2544). พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่.องค์กรเรียนรู้.วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1, 1 (กันยายน – ธันวาคม 2542) :9 - 11
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย.(2544). การพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2543.
- วรภัทร์ ภูเจริญ.(2548). องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : อริยชน จำกัด.
- ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย.(2546).ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.นนทบุรี : ออฟเซ็ท เพรส จำกัด.
- ลีลา สีทานุเคราะห์. องค์การและการจัดการ. พระนคร : โรงพิมพ์กรมการฝึกหัดครู. 2530
- สมบุญ สิริสรรหิรัญ.(2546). ทฤษฎีองค์การและกระบวนการจัดการ. นครปฐม : ภาควิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ.(2542). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2542
สุรศักดิ์ หลาบลมาลา. (2543). องค์การการเรียนรู้(The Learning Organization). ราชภัฏกรุงเก่า : 126 –
130.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris C.And Schon D. (1978). Organizationl Learning :A theory of action perspective. Woingham: Addison-Wesley.
- Garvin, D. A. Building a learning organization. Harvard Business Review (July-August 1993): 78-91
- Ivancevich, John M. (1998). Human resource management. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Joseph H. and Boyett J. T.(1998) The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers. USA: John Wiley and Sons.
- Kolb,D.A.; Rubin,L.M.;and Osland,J.M.(1996). Organizational Behaavior Experiential Approach. Fifth Edition.New Jersey: Prentice-Hall.
- Marquardt,M.;and eynolds,A.(1994).The Global Learning Organization. New York : Irwin.
- Marquardt M. J. (1996).Building the Learning organization: a system approach to quantum improvement and global success. USA: Quebecor Bood Press.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. (1999).Human resource management. 7th ed. New jersey : Prentice-Hall.
- Nevis,E.C.; Dibella,A,J;and Gould,J.M. Understanding Organization as learning systems. Sloan Management Review (winter 1995):73
- Pedler,M.,Burgoyne,J., and Boydell,T. (1991).The learning company: A Strategy for sustainable development. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Senge,P.M.(1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning organization .New York : Doubleday.





แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในองค์การภาครัฐและเอกชน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด และกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปหรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

พรสินทร์ กาญจนพัชชี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปหรือปัจจัยภูมิหลัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

1. เพศ

☐

1. ชาย

☐

2. หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษา

☐

1. มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.)

☐

2. ปวส. / อนุปริญญา

☐

3. ปริญญาตรี

☐

4. ปริญญาโท

☐

5. ปริญญาเอก

☐

6. อื่นๆ.....

4. สถานภาพการสมรส

☐

1. โสด

☐

2. แต่งงานแล้ว

☐

3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน

☐

4. อื่นๆ

5. สถานภาพบุคลากร

☐

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ

☐

2. พนักงานระดับจัดการ

☐

3. พนักงานระดับบังคับบัญชา

6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน..... ปี

7. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูลให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
1. องค์กรกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้						
2. องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การส่งเข้าอบรม ดูงาน						
3. องค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในทุกระดับ						
4. ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร						
5. ความรู้ ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลมีความจำเป็นที่ต้องถ่ายทอดต่อเพื่อนร่วมงาน						
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเสมอ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือ ผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ ต่อองค์กร						
<u>ด้านที่ 2 ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models)</u>						
1. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้						
2. ท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่มเพื่อน ร่วมงานหรือกลุ่มคนในสังคมเสมอ						
3. ท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นใน สังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างหนึ่งอย่างใด						
4. ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการ อยู่เสมอ						
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดติดอยู่กับแนวทาง ความคิดเดิมๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ในองค์กร						
6. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่ พนักงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อการ พัฒนาองค์กรเสมอ						
7. บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาข้อมูลและ ประสบการณ์ใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ						
8. กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน						
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและ ความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาใน ระบบ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่างๆ						
ด้านที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม(Shared vision)						
1. บุคลากรในหน่วยงานมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
2. ท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ขององค์กรในเรื่อง “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
3. องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์องค์กรในเรื่อง “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
4. ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						
5. องค์กรของท่านมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร						
6. หน่วยงานของท่านมีแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร						

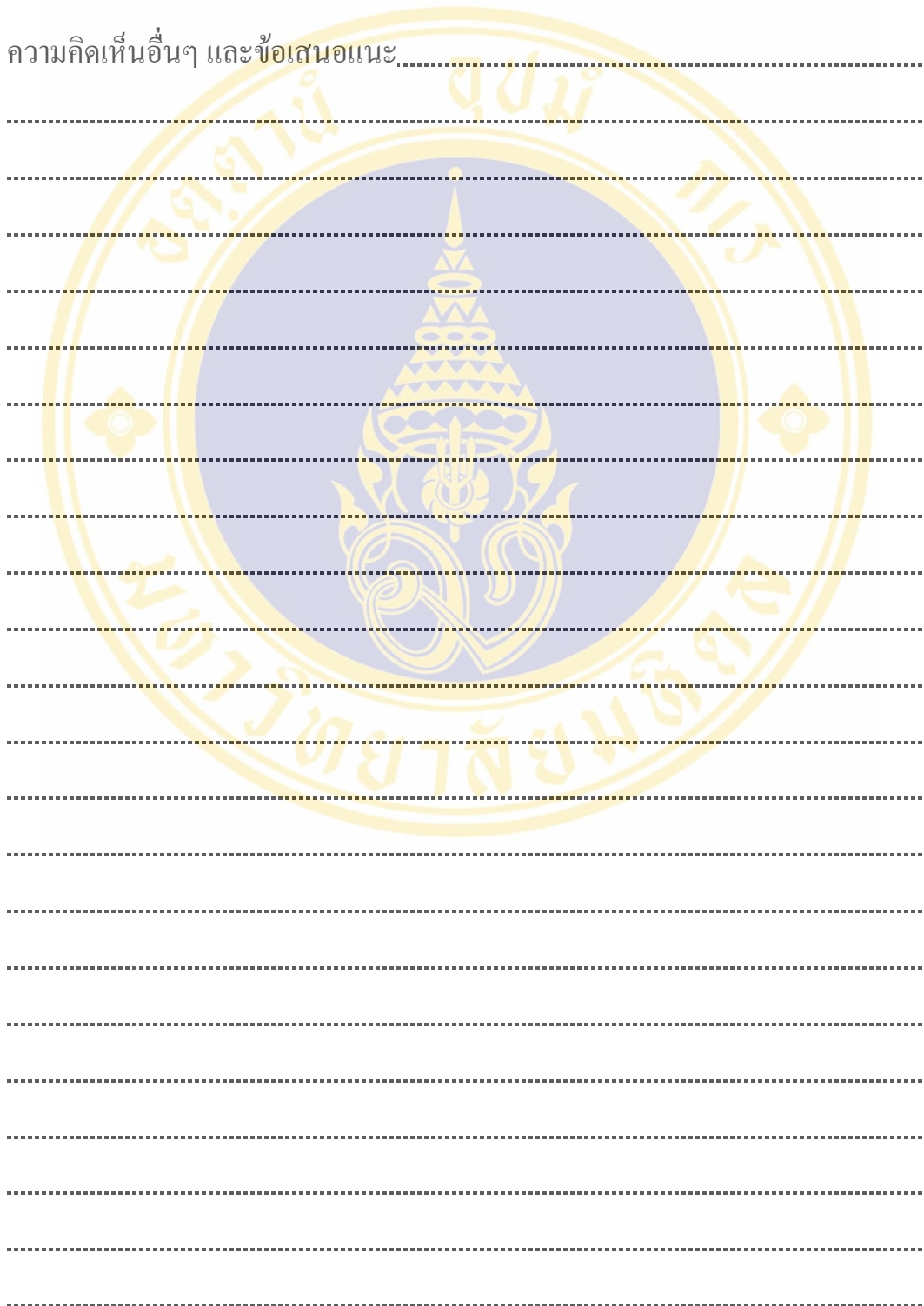
ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. วิสัยทัศน์ร่วมในองค์การเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้แสดงออกร่วมกัน						
8. หน่วยงานของท่านได้สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย และความคาดหวังขององค์การ						
9. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแผนงานต่างๆอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ						
10. บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์การให้เป็นจริง						
<u>ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)</u>						
1. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม						
2. หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน						
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ						
4. หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้						
5. ระบบสารสนเทศต่างๆในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและใช้การได้โดยสะดวก						
6. หน่วยงานได้คำนึงถึงบุคลากรส่วนน้อยและได้นำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาองค์การตามสมควร						
7. หากเพื่อนร่วมงานของท่านมีปัญหาในการทำงานหรือขาดความเข้าใจในงานนั้นๆ บุคลากรท่านอื่นที่มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีกว่า จะมาอธิบายหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหานั้นๆเสมอ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
8. ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกันมักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม						
9. ในการประชุมสัมมนาต่างๆบุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม						
10. ท่านและเพื่อร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ						
11. ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลที่ดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง						
12. องค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาม						
13. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม						
ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ(System thinking)						
1. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารงานไว้เป็นอย่างดี เช่น มีการวางแผนอัตราอัตรากำลังหรือจำนวนบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม						
2. หน่วยงานของท่านได้นำข้อมูลพื้นฐานมาใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่างๆขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นต้น						
3. นโยบายหรือการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานที่กระทำบนพื้นฐานข้อมูลนั้นๆ ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานของท่านมีคุณภาพมากขึ้น						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
4. หน่วยงานของท่านได้มีการปฏิบัติงานและแก้ไข ปัญหาโดยยึดตามเป้าหมายที่วางไว้						
5. หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินสถานภาพ องค์กรและพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของปัญหาและ ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง						
6. ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติของหน่วยงาน มาใช้ในการ การจัดทำโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง						
7. การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงานของหน่วยงาน มักจะทำการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้หรือ ผลกระทบ ในด้านต่างๆต่อองค์กรเสมอ						

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ความคิดเห็นอื่นๆ และข้อเสนอแนะ..





แบบสอบถามประกอบการวิจัย
เรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ในองค์การภาครัฐและเอกชน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด และกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปหรือปัจจัยภูมิหลังเฉพาะบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

พรสินทร์ กาญจนพัชชี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปหรือปัจจัยภูมิหลัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

1. เพศ

☐

1. ชาย

☐

2. หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษา

☐

1. มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (ปวช.)

☐

2. ปวส. / อนุปริญญา

☐

3. ปริญญาตรี

☐

4. ปริญญาโท

☐

5. ปริญญาเอก

☐

6. อื่นๆ.....

4. สถานภาพการสมรส

☐

1. โสด

☐

2. แต่งงานแล้ว

☐

3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกทางกัน

☐

4. อื่นๆ

5. สถานภาพบุคลากร

☐

1. ข้าราชการ ระดับซี.....

☐

2. พนักงานราชการ

☐

3. พนักงานประจำ

☐

4. พนักงานชั่วคราว

☐

5. อื่นๆ.....

6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน..... ปี

7. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบข้อมูลให้ครบทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
1. องค์กรกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้						
2. องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การส่งเข้าอบรม ดูงาน						
3. องค์กรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในทุกระดับ						
4. ท่านเชื่อว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร						
5. ความรู้ ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคลมีความจำเป็นที่ต้องถ่ายทอดต่อเพื่อนร่วมงาน						
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเสมอ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. องค์กรของท่านมีระบบการให้รางวัลหรือ ผลตอบแทนแก่พนักงาน/บุคลากรที่มีผลงานสร้างสรรค์ ต่อองค์กร						
<u>ด้านที่ 2 ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models)</u>						
1. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้						
2. ท่านมักจะเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่มเพื่อน ร่วมงานหรือกลุ่มคนในสังคมเสมอ						
3. ท่านมักจะวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นใน สังคมก่อนที่จะลงความเห็นอย่างหนึ่งอย่างใด						
4. ท่านมักจะมีเหตุผลรองรับกับเรื่องที่ท่านดำเนินการ อยู่เสมอ						
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดติดอยู่กับแนวทาง ความคิดเดิมๆ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่ในองค์กร						
6. องค์กรของท่านเปิดกว้างทางด้านความคิดแก่ พนักงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อการ พัฒนาองค์กรเสมอ						
7. บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาข้อมูลและ ประสบการณ์ใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์กรเสมอ						
8. กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่าน						
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับทักษะและ ความสามารถของบุคลากรน้อยกว่าระดับการศึกษาใน ระบบ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในข้อสงสัยต่างๆ						
ด้านที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม(Shared vision)						
1. บุคลากรในหน่วยงานมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
2. ท่านเห็นด้วยกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ ขององค์กรในเรื่อง “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
3. องค์กรของท่านมีค่านิยมหรือแนวทางในการมุ่งใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์องค์กรในเรื่อง “ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”						
4. ท่านจะยึดมั่นวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						
5. องค์กรของท่านมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร						
6. หน่วยงานของท่านมีแนวทางการสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร						

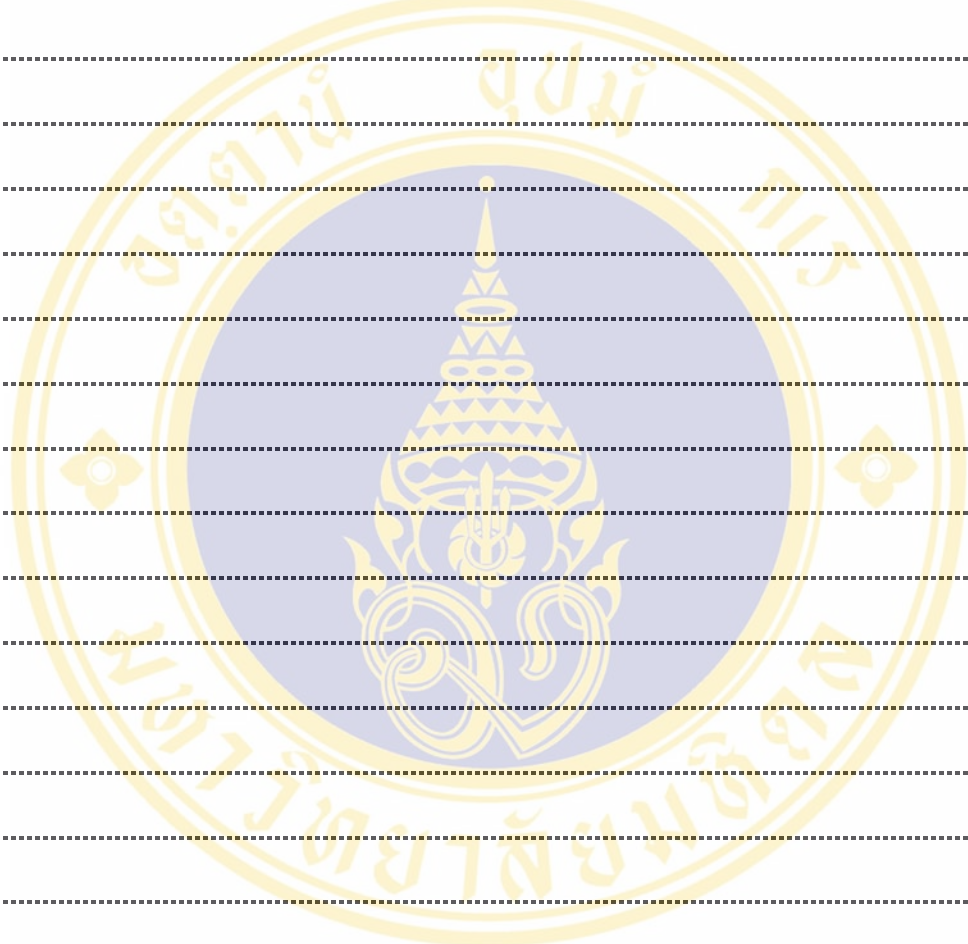
ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. วิสัยทัศน์ร่วมในองค์การเกิดจากความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้แสดงออกร่วมกัน						
8. หน่วยงานของท่านได้สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย และความคาดหวังขององค์การ						
9. หน่วยงานของท่านได้กำหนดแผนงานต่างๆอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ						
10. บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์การให้เป็นจริง						
<u>ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)</u>						
1. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม						
2. หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน						
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเสมอ						
4. หน่วยงานของท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้						
5. ระบบสารสนเทศต่างๆในหน่วยงานสามารถเข้าถึงและใช้การได้โดยสะดวก						
6. หน่วยงานได้คำนึงถึงบุคลากรส่วนน้อยและได้นำความคิดเห็นไปใช้ในการพัฒนาองค์การตามสมควร						
7. หากเพื่อนร่วมงานของท่านมีปัญหาในการทำงานหรือขาดความเข้าใจในงานนั้นๆ บุคลากรท่านอื่นที่มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีกว่า จะมาอธิบายหรือแนะนำเพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหานั้นๆเสมอ						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
8. ข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกันมักยุติด้วยความเห็นของหัวหน้างานมากกว่ามติของกลุ่ม						
9. ในการประชุมสัมมนาต่างๆบุคลากรแต่ละคนมักจะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ หรือข้อมูลสำคัญใหม่มาเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุม						
10. ท่านและเพื่อร่วมงานมักให้ความสำคัญกับการประชุม สัมมนาต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาประยุกต์ใช้ในงานเสมอ						
11. ท่านเห็นว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลที่ดีต่องานมากกว่าการทำงานเพียงลำพัง						
12. องค์การของท่านมีการพิจารณาให้รางวัลและลงโทษในลักษณะเป็นทีมงาม						
13. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม						
ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ(System thinking)						
1. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดทำฐานข้อมูลในการบริหารงานไว้เป็นอย่างดี เช่น มีการวางแผนอัตราอัตรากำลังหรือจำนวนบุคลากรไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม						
2. หน่วยงานของท่านได้นำข้อมูลพื้นฐานมาใช้ในการกำหนดนโยบายด้านต่างๆขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นต้น						
3. นโยบายหรือการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานที่กระทำบนพื้นฐานข้อมูลนั้นๆ ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานของท่านมีคุณภาพมากขึ้น						

ท่านมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนี้ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
4. หน่วยงานของท่านได้มีการปฏิบัติงานและแก้ไข ปัญหาโดยยึดตามเป้าหมายที่วางไว้						
5. หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินสถานภาพ องค์กรและพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของปัญหาและ ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง						
6. ท่านสามารถนำข้อมูลสถิติของหน่วยงาน มาใช้ในการ การจัดทำโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง						
7. การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบงานของหน่วยงาน มักจะทำการวิเคราะห์ ความเป็นไปได้หรือ ผลกระทบ ในด้านต่างๆต่อองค์กรเสมอ						

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

ความคิดเห็นอื่นๆ และข้อเสนอแนะ.....



A large, faint watermark of the Mahidol University logo is centered on the page. The logo is circular with a yellow border. Inside the border, the text 'มหาวิทยาลัยมหิดล' (Mahidol University) is written in Thai script. In the center of the logo is a stylized yellow stupa (chedi) on a blue background. The page contains horizontal dotted lines for writing answers.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

1.1 ประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการของสำนักงาน ก.พ.

ประวัติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ถือกำเนิดจากการร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 (บริการสวัสดิการ ก.พ. 2507:2-5) โดยสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมพระนราธิวาสราชนครินทร์ ได้มีรับสั่งในที่ประชุมอภิรัฐมนตรีสภาเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ.2468 ว่าทรงเห็นควรมีกรรมการสอบคัดเลือกคนเข้าราชการพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงโปรดเกล้าฯ ให้คณะกรรมการพิจารณาระเบียบข้าราชการขึ้น โดยมีพระเจ้าพี่นางเธอ กรมพระจันทบุรีนฤนาถ เป็นนายกรัฐมนตรี รับเรื่องไปพิจารณาปรับปรุงร่างระเบียบข้าราชการพลเรือน แล้วส่งให้กรรมการร่างกฎหมายร่างเป็นพระราชบัญญัติขึ้นพร้อมกันนั้นได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯตั้งกรรมการกลาง สำหรับรักษาระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นสำหรับรักษาระเบียบข้าราชการพลเรือน และจัดการศึกษาของนักเรียนหลวงฝ่ายพลเรือนที่ส่งไปศึกษาวิชาที่ต่างประเทศ โดยได้ตราเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2472 มีกรรมการการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งเรียกกันย่อๆ ว่า “ก.ร.พ” เป็นผู้รักษาการและดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

ต่อมาหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อ พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เข้ากับการปกครองระบบใหม่ โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2476 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 24 เมษายน พ.ศ.2477 โดยพระราชบัญญัตินี้ มีประกาศให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.พ.” ขึ้นเป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยในระยะแรกมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 กอง คือ สำนักงานเลขานุการและกองวิชาการ

ในปี พ.ศ.2477 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรีใหม่ โดยได้ขยายหน่วยงานของสำนักงาน ก.พ. ที่เดิมมีอยู่ 2 กอง ขยายเป็น 4 กอง คือ

1. สำนักเลขานุการ แบ่งเป็น 3 แผนก คือ แผนกสารบรรณ แผนกคลัง (ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง) แผนกระเบียบวาระและรายงานการประชุม

2. กองทะเบียนประวัติ แบ่งเป็น 2 แผนก คือ แผนกทะเบียนประวัติ แผนกรายงานประจำตัวข้าราชการ
3. กองสอบสวน แบ่งเป็น 2 แผนก คือ แผนกสอบสวน แผนกเรื่องราวและวินัย
4. กองวิชาการ แบ่งเป็น 3 แผนก คือ แผนกหลักสูตรและอบรม แผนกสอบไล่ แผนกนักเรียนต่างประเทศ

ในขั้นตอนเจ้าหน้าที่ของ ก.พ. ยังมีจำนวนน้อยดังปรากฏว่า ในปี พ.ศ.2478 สำนักงาน ก.พ. มีเจ้าหน้าที่เพียง 33 คนเท่านั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2495 สำนักงาน ก.พ. ได้ขยายส่วนราชการเดิมจาก 4 กอง โดยเพิ่มอีก 2 กอง ได้แก่ แผนกระเบียบวาระและรายงานการประชุม ซึ่งเดิมสังกัดสำนักงานเลขานุการได้แยกตัวออกเป็นกอง ได้แก่ กองระเบียบข้าราชการ และแผนกนักเรียนต่างประเทศ ซึ่งเดิมสังกัดกองวิชาการได้แยกออกเป็นกองนักเรียนต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2495 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. ใหม่ โดยตั้งสำนักงานดูแลนักเรียนไทยต่างประเทศเป็นส่วนราชการเพิ่มเติมขึ้นอีก และได้ปรับปรุงส่วนราชการต่อมาอีกในปี พ.ศ.2496-2497 และปี พ.ศ.2501 การปรับปรุงในระยนี้ การแบ่งส่วนราชการยังประกอบด้วย 6 กองเช่นเดิม แต่ได้จัดตั้งแผนกในบางกองเพิ่ม เช่นในกองวิชาการและกองนักเรียนต่างประเทศ จนมาถึงปี พ.ศ.2506 ได้ขยายเป็น 7 กอง โดยโอนแผนกต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินมารวมกันยกฐานะขึ้นเป็นกองใหม่ ชื่อว่า “กองคลัง”

ต่อมาในปี พ.ศ.2507 คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงระเบียบข้าราชการขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่ปรับปรุงระบบราชการพลเรือนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้ดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง คณะกรรมการฯ ได้เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีว่าวิธีการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเป็นรายๆ ไปนั้นไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความล่าช้าและสิ้นเปลืองมาก เนื่องจากตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมีมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี จึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก และรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่องนี้เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ.2508 แล้วลงมติให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการสำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ในราชการพลเรือน เพื่อเป็นมูลฐานในการสร้างระบบจำแนกตำแหน่งต่อไป

สำนักงาน ก.พ. ได้มีการเตรียมการทดลองใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งดังกล่าวเป็นระยะเวลาถึง 5 ปี จนถึงปี พ.ศ.2514 จึงได้มีการตรา “พระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งและเงินเดือน คุณสมบัติและความรู้ของผู้ดำรงตำแหน่ง วิธีการคัดเลือก วิธีการทดสอบและบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน และการเลื่อนขั้นข้าราชการพลเรือน สำหรับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2514” ขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการแรกที่ได้ทดลองใช้ระบบจำแนกตำแหน่งนี้ และได้มีการแบ่งส่วนราชการใหม่ ประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการกรม กองคลัง กองวิชาการ กองการสอบ กองตำแหน่งและอัตราเงิน กองวินัยและนิติการ กองทะเบียนประวัติ กองการศึกษาต่างประเทศ และสำนักผู้ดูแลนักเรียนไทยในต่างประเทศ และได้มีการปรับปรุงส่วนราชการภายใน โดยยกเลิกการแบ่งกองจาก “แผนก” มาเป็น “งาน” ด้วย ต่อมาปี พ.ศ.2518 ได้มีการตราระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ขึ้นใหม่ โดยวางระเบียบให้กำหนดเงินเดือนตามตำแหน่ง และได้้นำระบบการจำแนกแจกตำแหน่ง (Position Classification) ใช้แทนระบบขั้นยศแบบเดิม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ส่งผลให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มจากเดิมหลายประการ โดยในมาตราที่ 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ได้ระบุหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. 5 ประการ คือ

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินหน้าที่ของ ก.พ.
2. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการพลเรือนเพื่อเสนอต่อ ก.พ. และมีผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือน
4. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ.
5. ดำเนินการตามที่ ก.พ. มอบหมาย

จากการที่สำนักงาน ก.พ. มีการขยายขอบเขตความรับผิดชอบและภารกิจเพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการแบ่งส่วนราชการเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติจริง ดังนั้นในปี พ.ศ.2520 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. ขึ้นใหม่ ประกอบด้วยสำนักงานเลขาธิการกรม กองคลัง กองวิชาการ กองอุทธรณ์และร้องทุกข์ กองกฎหมายและระเบียบ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ กองการศึกษาต่างประเทศ และสำนักงานนักเรียนไทยในต่างประเทศ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 นายกรัฐมนตรี อานันท์ ปันยารชุน ได้เสนอพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 เพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ฉบับนี้ ได้ใช้มาจนถึงปัจจุบัน

1.2 อำนาจ บทบาท และหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

1.2.1 อำนาจหน้าที่ของ ก.พ.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน และการจัดการระบบราชการพลเรือน
2. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
3. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน การจัดและการพัฒนาส่วนราชการและวิธปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน
4. พิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในราชการพลเรือน
5. ออกกฎ ก.พ. ขอบังคับหรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.พ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
6. ศึกษาค้นคว้าและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ของ ก.พ. ตามข้อนี้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้ใช้ข้อบังคับได้ตามกฎหมาย
7. กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ และชี้แจงเพื่อให้กระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องจากหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจหน่วยงานอื่นของรัฐ ห้างหุ้นส่วน บริษัท ข้าราชการหรือบุคคลใดๆ มาให้ถ้อยคำหรือชี้แจงข้อเท็จจริงและให้มีอำนาจออกระเบียบให้ กระทรวง ทบวง กรม รายงานเกี่ยวกับการสอบบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ ตลอดจนการรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและของส่วนราชการ การเปลี่ยนแปลงการใช้ตำแหน่ง ทะเบียนประวัติของข้าราชการพลเรือน และการปฏิบัติการอื่น ตามพระราชบัญญัตินี้ไปยังสำนักงาน ก.พ.

8. รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่ปรากฏว่า กระทรวง ทบวง กรม ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

9. รายงานคณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือ การจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกี่ยวกับข้าราชการยังไม่เหมาะสม เพื่อกองรัฐมนตรีพิจารณาในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสม

10. กำหนดนโยบายและออกกฎระเบียบเกี่ยวกับทุนของรัฐบาลเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน และทุนเล่าเรียนหลวง ตลอดจนการจัดสรรผู้รับทุนของรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษาและข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ

11. ออกข้อบังคับหรือระเบียบเพื่อควบคุมดูแลข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศเพื่อดูแลจัดการการศึกษาของนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ รวมทั้งเพื่อควบคุมการศึกษา ความประพฤติ และการใช้จ่ายตลอดจนการเก็บเงิน ชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา การกำหนดวินัยและการลงโทษสำหรับนักเรียนดังกล่าว ทั้งนี้ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการศึกษาเป็นเงินรายรับของส่วนราชการที่เป็นสถานอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะประโยชน์ตามความในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

12. พิจารณารับรองวุฒิของผู้ได้รับปริญญาประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน และกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับและระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง

13. กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

14. พิจารณาแก้ไขระเบียบประวัติดับวันเดือนปีเกิดและการควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน

15. ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในมาตราอื่นแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

1.2.2 บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน หรือ สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีโดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารงานราชการ โดยในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใหม่ตาม “พระราชกฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของ

ส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545” โดยให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย ให้คำปรึกษา แก่คณะรัฐมนตรี ตลอดจนส่วนราชการในการบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานประเมินผลการ บริหารงานของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นองค์กรกลางในการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ ภาครัฐมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพและทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. และดำเนินการตามที่ ก.พ. มอบหมาย
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือน
3. พัฒนาระบบข้อมูลและจัดทำแผนกำลังคนในราชการฝ่ายพลเรือน
4. ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษา แนะนำและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสำหรับข้าราชการพลเรือน
5. ประสานงานและเน้นการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
6. ดำเนินการเกี่ยวกับทุนของรัฐบาล เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือนและทุนเล่าเรียนหลวง ตลอดจนการจัดสรรผู้รับทุนของรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษา แล้วเข้ารับราชการในส่วนราชการต่างๆ ตามนโยบายและระเบียบที่ ก.พ. กำหนด
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ศึกษาหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ และการดูแลจัดการศึกษาของนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน และการกำหนดเงินเดือนที่ควรได้รับและระดับตำแหน่งที่ควรแต่งตั้ง
9. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาทะเบียนประวัติและการควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน
10. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ.
11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

1.3 โครงสร้างและหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ.

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 และพระราช

กฤษฎีกาแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ส่วนราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงาน ก.พ.ใหม่ โดยมีการแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่งอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหนังสือเวียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ.
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. ศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารกำลังคนภาครัฐ
- 2) ส่งเสริม ประสานงาน เผยแพร่ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศและการบริหารข้อมูลกำลังคนภาครัฐ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบข้อมูลและประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบหรือพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ การให้บริการข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำหรือฝึกอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 6) ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. ศูนย์นักบริหารระดับสูง มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์และพัฒนาระบบการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนของนักบริหารระดับสูง
- 2) ดำเนินการประเมินสมรรถนะ จัดทำข้อมูลกำลังคนและบริหารบัญชี

- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงานทางวิชาการของตำแหน่งระดับสูง
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. ศูนย์สรรหาและคัดเลือก มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) พัฒนาและกำหนดนโยบาย ระบบและรูปแบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
- 2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่วนราชการเกี่ยวกับดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือการสรรหาและการสอบรวมทั้งการเป็นศูนย์กลางในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในส่วนราชการและวิสาหกิจ
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาลและการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวง ทุนรัฐบาล
- 5) จัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวทางและการพิจารณารับรองคุณวุฒิเพื่อการบรรจุ แต่งตั้ง
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศ สำหรับนักเรียนทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศ
- 2) ดูแลจัดการและให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นอยู่ และการเงินแก่นักเรียนทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา และนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ
- 3) ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานและสร้างแรงจูงใจให้คนไทยที่ศึกษาในต่างประเทศกลับมาทำงานในประเทศไทย
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นศูนย์เผยแพร่ข้อมูลการศึกษาและวัฒนธรรมของไทยในต่างประเทศ รวมทั้งการประสานงาน และจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาในต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือน

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. สำนักงานตรวจสอบและการประเมินผลกำลังคน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผล การบริหารตำแหน่งของส่วนราชการต่างๆ
- 2) วิเคราะห์ความเหมาะสมการใช้กำลังคนของส่วนราชการ
- 3) ตรวจสอบและการให้ความเห็นเกี่ยวกับคำสั่งการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด
- 4) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการพลเรือน ควบคุมเก็บบัญชีข้าราชการและข้อมูลกำลังคน
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. สำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานโรงพิมพ์ งานห้องสมุด งานรักษาความปลอดภัย งานประสาน และอำนวยความสะดวกในพิธีการต่างๆ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ
- 4) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน
- 5) ดำเนินการประสานสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและเสริมสร้างให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. สำนักงานพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับผลงานและค่าครองชีพ
- 2) ศึกษา วิเคราะห์เพื่อจำแนกตำแหน่ง ประเมินค่างาน และจัดทำบัญชีอัตราเงินเดือนและเงินเดือนประจำตำแหน่ง

- 3) ศึกษาและพัฒนาระบบแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพและประเมิณภาพกำลังคน
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9. สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตราค่าจ้าง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับนโยบายระบบหรือมาตรฐานการจัด และพัฒนาส่วนราชการและกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการจัดโครงสร้างส่วนราชการ ระบบและวิธีปฏิบัติราชการและการกำหนดตำแหน่งในราชการฝ่ายพลเรือน
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรี ก.พ. และการประสานงานกับหน่วยงานกลางอื่นๆ ในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน
- 4) ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการกำหนดชื่อตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวต่างประเทศ
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10. สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ดำเนินการ สืบสวน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์การจัดทำสำนวน และจัดทำความเห็น
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ แนวทางการดำเนินการด้านคุณธรรมและร้องทุกข์
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ติดตาม และประเมินผลเกี่ยวกับการอุทธรณ์ และร้องทุกข์และการรักษาระบบคุณธรรมในกระทรวง ทบวง กรม
- 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

11. สำนักมาตรฐานวินัย มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ดำเนินการ สืบสวน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการวิเคราะห์ การจัดทำสำนวนและจัดทำความเห็น
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ แนวทางการดำเนินการด้านวินัย
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ติดตาม และประเมินผลเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ การดำเนินการทางวินัย มาตรฐานการลงโทษ ในกระทรวง ทบวง กรม

12. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะนโยบาย และกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคลของราชการฝ่ายพลเรือนต่อคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการระดับชาติที่เกี่ยวข้อง
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับองค์ความรู้ และหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ
- 3) ศึกษา วิเคราะห์และพัฒนาระบบ กลยุทธ์ หลักเกณฑ์ และวิธีการ บริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือนและทรัพยากรบุคคลพิเศษ เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล คนพิการ หรือกำลังคนในพื้นที่เฉพาะ
- 4) ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน
- 6) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและติดตามประเมินผลให้การบริหารงานบุคคลในส่วนราชการเป็นไปตามระบบคุณธรรมและหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

13. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การผลิตและการให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกอบรม

2) ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัย เกี่ยวกับนโยบาย ระบบหรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษาและนักเรียนทุนรัฐบาล รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการฝ่ายพลเรือน

3) ดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาข้าราชการ

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการศึกษาของข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน นักเรียนทุนรัฐบาลและนักเรียนฝ่ายพลเรือนในต่างประเทศ

5) ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศ สำหรับนักเรียนทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวง ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่ลาศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศ และนักเรียนพลเรือนในต่างประเทศ

6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

14. สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์และพัฒนากำหนดระบบมาตรฐานและระบบประเมินผลหน่วยงาน

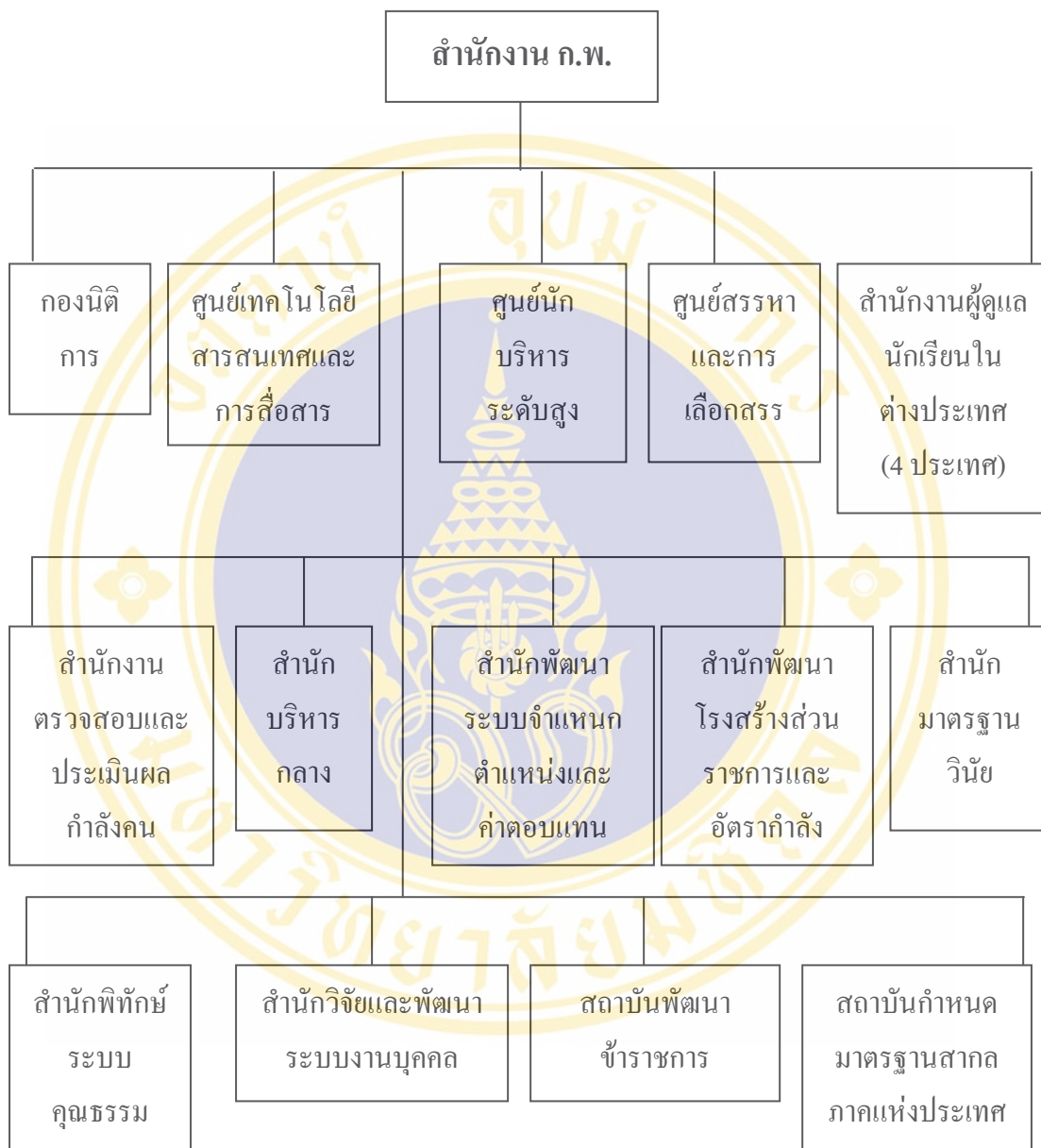
2) ให้คำปรึกษาแนะนำหน่วยงานของรัฐในการดำเนินการให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน

3) พิจารณาตรวจสอบและประเมินผลระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐเพื่อรองรับให้เป็นไปตามมาตรฐาน

4) ดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างของส่วนราชการต่างๆ ในสำนักงาน ก.พ. (พ.ศ.2545)



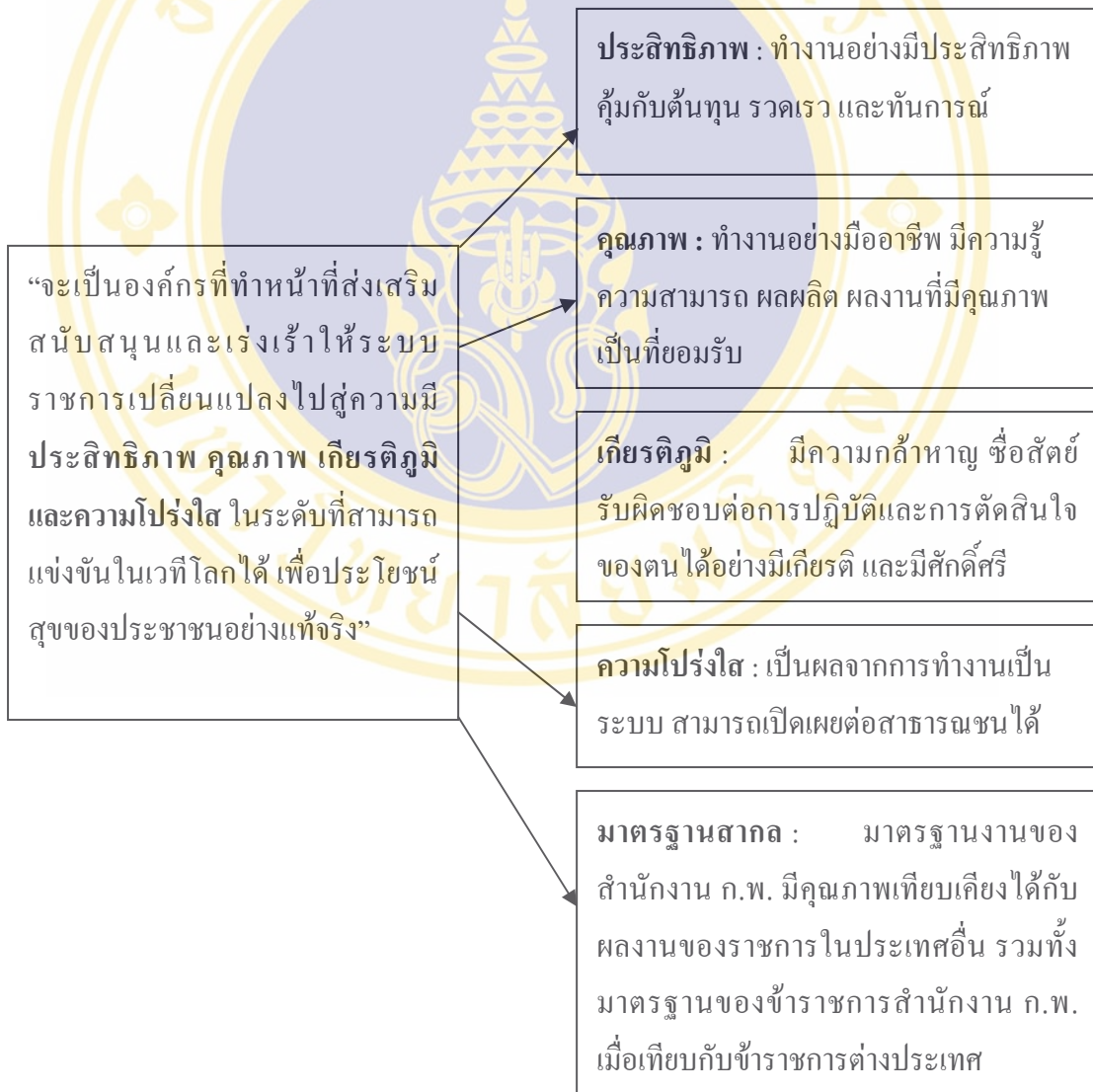
แผนภูมิโครงสร้างการจัดส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545

1.4 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำแผนแม่บทของสำนักงาน ก.พ. พ.ศ.2542-2543 ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อไปสู่เป้าหมายในการปรับระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ และสามารถบริการประชาชนได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

1) วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. จะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และเร่งรัดให้ระบบราชการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ เกียรติภูมิ และความโปร่งใสในระดับที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง



แผนภาพ วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ.

2) การกิจของสำนักงาน ก.พ.

- เสนอแนะและกำหนดนโยบายด้านการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนระบบบริหารราชการ และการบริหารงานบุคคลไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มาตรฐานสากล และเป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน

- กำหนดมาตรฐานและมาตรการในการบริหารราชการ และการบริหารงานบุคคล ตามระบบคุณธรรม เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการบริหารและดำเนินการ

- ให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมและสนับสนุนกระทรวง ทบวง กรม จังหวัดในด้านเทคนิคและวิธีการบริหารงานและการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

- สร้างแนวทางและระบบการจูงใจให้ข้าราชการรู้สึกรักภูมิใจและมีเกียรติที่จะอยู่ในระบบราชการและบุคคลภายนอกรู้สึกศรัทธาและปรารถนาจะเข้าสู่ระบบราชการ

- วางระบบส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีจิตความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติอันพึงประสงค์ต่อระบบราชการ และมีจิตสำนึกในการบริการประชาชน

- ร่วมกับส่วนราชการในการวางแผนวางระบบหลักเกณฑ์ และกลไกในการควบคุมติดตามประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของราชการพลเรือน

3) กลยุทธ์หลัก

จากวิสัยทัศน์และภารกิจข้างต้น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดบทบาทในการเป็นหน่วยนโยบาย ที่ปรึกษาการบริหาร ผู้นำในการปฏิรูป และกำหนดกลยุทธ์หลักเป็นกรอบในการปฏิบัติ โดยวางแผนการปรับลดบทบาทภารกิจและเน้นการดำเนินการหลัก ได้แก่ การดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ จัดสรรบุคคลเพื่อปฏิบัติงานหลักพัฒนาสมรรถนะข้าราชการให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปฯ รวมทั้งสร้างระบบที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้



แผนภาพกลยุทธ์ของสำนักงาน ก.พ.

โดยสรุปแล้ว สำนักงาน ก.พ. กำลังอยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ทิศทาง เป้าหมายและบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และเร่งเร้าให้ระบบราชการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ เกียรติภูมิ และโปร่งใส ซึ่งสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จก็คือ การพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะและคุณภาพของทรัพยากรบุคคลหรือข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. นั่นเอง

ความเป็นมาในการนำแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” มาปรับใช้ในการดำเนินงาน โดยเริ่มจากการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน ผลักดันการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ดีและมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และชาติไทยมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือและมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ. คือ ต้องการให้ “สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และเร่งรัดให้ระบบราชการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ เกียรติภูมิ และความโปร่งใส ในระดับที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง”

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในส่วนของ การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและการสร้างระบบที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ของข้าราชการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายใน สำนักงาน ก.พ. ให้มีประสิทธิภาพ โดย สำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกับ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนำแนวคิดเรื่อง Competency Based Approach และ Learning Organization มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงาน ก.พ. โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้สำนักงาน ก.พ. เป็น Knowledge Based Organization และสอดคล้องกับ Performance-Based Management

ในแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

1) ใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency – Based Approach) เพื่อส่งเสริมให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน (Knowledge-Based Organization) และเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-Based Management) ที่สำนักงาน ก.พ. นำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน

2) พัฒนาให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรสูงยิ่งขึ้น (Learning Organization) โดยบุคลากรสามารถหาประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และกระบวนการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-organization Learning)

3) จัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้เกิดผลในเชิงการปรับวัฒนธรรมการทำงานตามทิศทางใหม่

4) จัดให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่เป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถเลือกวางแผนพัฒนาตนเอง ให้เข้าใจงานของกันและกันและมีพื้นความรู้ร่วมกันที่ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนเวียนงานกันได้ในวงกว้าง

โดยในโครงสร้างแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ได้แบ่งการพัฒนาก่อเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

- 1) การพัฒนาร่วมกันทุกสำนัก / กอง
- 2) การพัฒนาเฉพาะในแต่ละสำนัก / กอง

1. การพัฒนาร่วมกันทุกสำนัก / กอง ประกอบด้วยแผนงานดังต่อไปนี้

1.1. แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะทั่วไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. มีพื้นความรู้และทักษะพื้นฐานร่วมกัน โดยแบ่งเป็น

1.1.1 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถพื้นฐานทั่วไป (General Training) ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรที่มุ่งส่งเสริมความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. มีร่วมกัน เช่น

- การทำงานเป็นทีม
- มนุษยสัมพันธ์
- จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นต้น

1.1.2 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถพื้นฐานทางเทคนิค (General Technical Training) ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งให้เจ้าหน้าที่ในสายงานหลักทุกคนมีความสามารถพื้นฐานด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจงานของกันและกัน และเพื่อความสะดวกในการโยกย้ายสับเปลี่ยนสายงาน เช่น หลักสูตร

- การวางแผนและการบริหารโครงการ

- การเป็นวิทยากร
- การบริหารนโยบาย
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1.1.3 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร (Management Training) เป็นแผนที่ประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรม และกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาความสามารถทางด้านการบริหารจัดการให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานบริหาร เช่น

- เทคนิคการบริหารทีมงาน
- การเป็นวิทยากร ที่ปรึกษาและเจรจาต่อรอง
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1.4 แผนพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning Improvement) แผนงานนี้เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากกันและกัน และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการต่างๆ ได้โดยสะดวก โดยมีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เช่น

- จัดสร้างศูนย์ความรู้ในแต่ละหน่วยงาน
- การจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากลยุทธ์ของส่วนงาน
- สรุปประสบการณ์ลงใน Web page / เอกสาร

2. การพัฒนาเฉพาะในแต่ละสำนัก / กอง ประกอบด้วยแผนงานต่อไปนี้

2.1 แผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Specific Training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความสามารถทางเทคนิควิชาการที่จำเพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ในแต่ละกิจการ เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในสาขากิจการต่างๆ เช่น

- การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในภาพรวม (Government wide Management)
 - การเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหาร (Management Service)
 - การจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Human Resource Management)
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Human Resource Development)

- การส่งเสริมวินัยจริยธรรมในระบบราชการ (Discipline and Ethics Promotion)

2.2 แนวทางการบริหารการสนับสนุนการศึกษาต่อ เป็นการกำหนดแนวทางเงื่อนไข และวิธีการในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสนับสนุนการไปศึกษาต่อ และการจัดสรรทุนในการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกหน่วยงานให้มีระบบระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใสยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับความจำเป็นของงานมากยิ่งขึ้น โดยหน่วยงานภายในจะเป็นผู้กำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร จากนั้นกองกลางจัดทำกรอบเพื่อจัด Priority ของทุนการศึกษาสาขาต่างๆ แล้วกำหนดบุคคลเข้ารับทุนตามกฎเกณฑ์และกรอบที่กำหนดขึ้น

2.3 แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและแผนปฏิบัติการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ได้อาศัยรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 รูปแบบหลักคือ

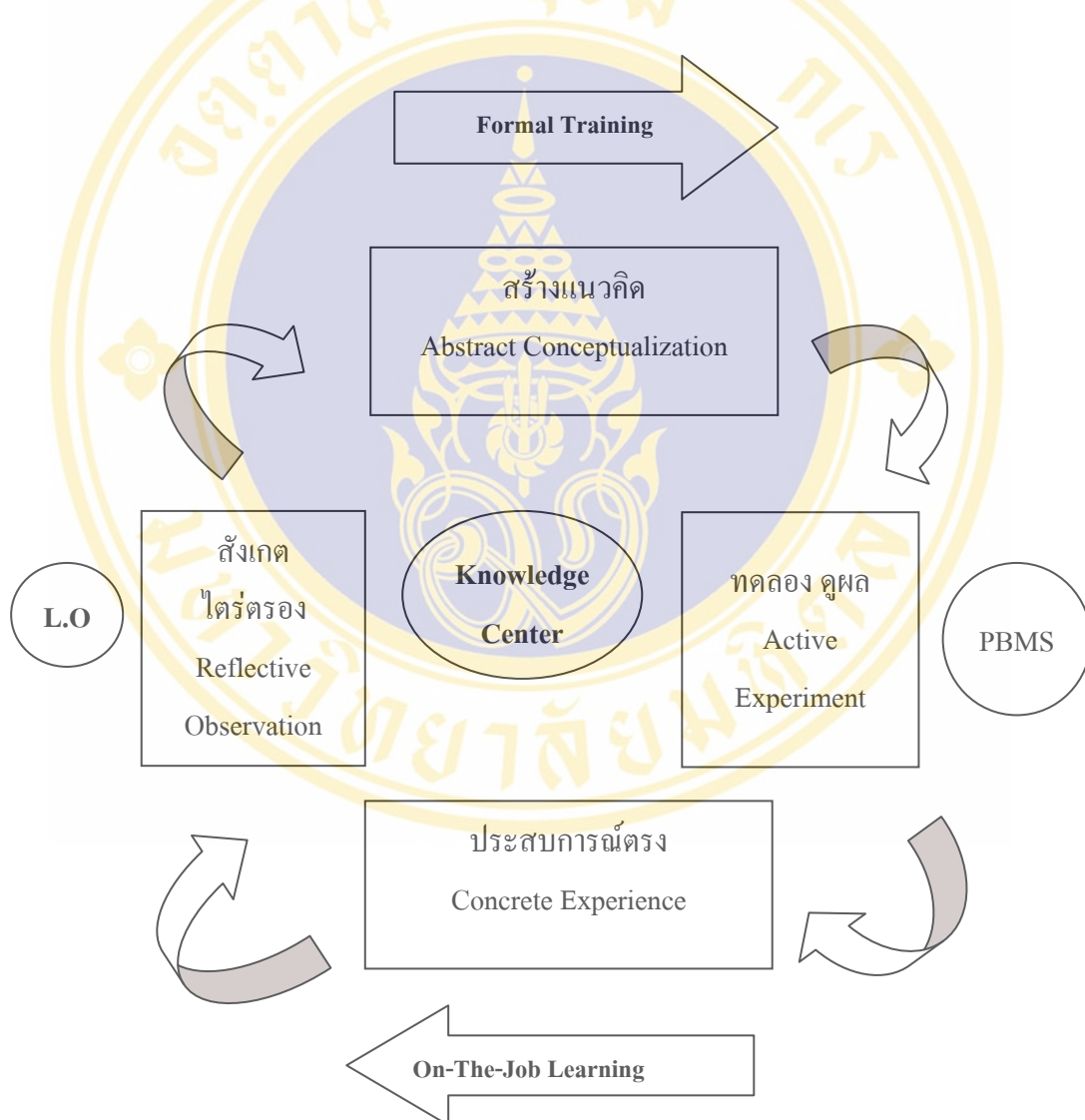
- 1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยแนวคิด “วงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) ”
- 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)
- 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency – Based Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยแนวคิดวงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) เป็นการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการเรียนรู้จากงาน เป็นต้น เป็นการจัดกิจกรรมในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตามวงจรการเรียนรู้ กล่าวคือ

- 1) ใช้การศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยสร้างวิธีแนวคิด (Abstract Conceptualization) เพื่อเป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้ในช่วงต่อไป
- 2) ใช้กระบวนการจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มีการวัดประเมินผลความก้าวหน้าในงานและป้อนกลับในการส่งเสริมการเรียนรู้โดยการทดลองปฏิบัติและดูแล (Active Experimentation)

3) ใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการเข้าไปมีประสบการณ์ตรง (Concrete Experience)

4) ใช้กิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การสัมมนาข้ามฝ่ายงาน การสร้างแหล่งความรู้บนเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กร (Internet Website) ฯลฯ ในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation)



แผนภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยแนวคิดวงจรการเรียนรู้ (Learning Loop)

องค์กรของท่านมีวิธีการดำเนินงานเรื่องการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ. นอกจากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่อาศัยแนวคิดวงจรการเรียนรู้แล้ว สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดแผนพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Improvement) เป็นกรอบในการดำเนินงานซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด วิธีปฏิบัติในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน และเห็นถึงความสำคัญจำเป็น โดยจัดหลักสูตร “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในแผนฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานทั่วไป

2) ให้แต่ละสำนัก และส่วนงานจัดสร้างศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ในรูปของมุมศึกษาด้วยตนเอง (Knowledge Corner) เช่น ห้องสมุด หรือฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และ Intranet Web Site ที่รวบรวมข่าวสาร ประสบการณ์ (ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว) รวมถึง Best Practices และเอกสารรายงานต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน โดยแต่ละส่วนงานอาจมีศูนย์ความรู้มากกว่าหนึ่งศูนย์

3) จัดให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนพยายามรวบรวมความรู้และประสบการณ์อันมีค่าของตน เพื่อบรรจุเข้าสู่ศูนย์ความรู้เหล่านี้หรือพัฒนาศูนย์ความรู้ของตนขึ้นมาโดยให้ผู้อื่นสามารถศึกษาหาความรู้ได้โดยการรวบรวม จัดตั้ง และบริหารจัดการศูนย์ความรู้และถือเป็นผลงานหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

4) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกส่วนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม เช่นการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้

4.1 การจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring System) โดยให้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ หรือเจ้าหน้าที่ที่ยังขาดประสบการณ์ในงาน

4.2 การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการในระดับส่วนงาน ระหว่างส่วนงาน ระดับสำนักงานฯ และระหว่างองค์กร

4.3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาหน่วยงานซึ่งเป็นการที่ให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานมาสัมมนาร่วมกันเพื่อทบทวนสภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการ

พัฒนาส่วนงานร่วมกัน ตามระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถเรียนรู้ร่วมกันถึงการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่ตนได้ร่วมกันกำหนดไว้

4.4 การจัดกระดานข่าว (Web Board) และห้องสนทนา (Chat Room) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ บน Intranet และจัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านต่างๆ เช่น ความทันสมัยของเนื้อหาและจำนวนการเข้าดู เป็นต้น

นอกจากการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. นั้น ยังได้เน้นในการพัฒนากลไกการเรียนรู้ขององค์กร โดยจัดกิจกรรมมาส่งเสริมการพัฒนากลไกการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่

1) การกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน (Experiential-Based Learning) โดยการจัดให้เจ้าหน้าที่ได้สรุปบทเรียนจากประสบการณ์ในรูปของรายงานสรุปผลการดำเนินงาน การนำเสนอผลการดำเนินการให้เป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentor) และการใช้ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

ในการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติงาน ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. มีส่วนสำคัญในการเป็นแบบอย่างการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับสู่ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. เป็นประจำ โดยจะมีการประชุมข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ประมาณ 2 เดือน/ครั้ง ซึ่งผู้บริหารก็จะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการไปอบรม หรือดูงานในต่างประเทศมาเล่าสู่กันฟัง เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน ซึ่งทางกองกลางเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนเข้ามาเป็นผู้ประสานงานจัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์ระหว่างข้าราชการอาวุโสและข้าราชการใหม่ของสำนักงาน ก.พ. โดยจัดในรูปแบบการสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกันในหัวข้อต่างๆ ในช่วงนอกเวลาราชการตอนพักกลางวัน ทุกวันศุกร์ ประมาณ 40 นาที เช่น นำข้าราชการที่ได้รับทุนไปศึกษาต่อยังต่างประเทศมาให้ความรู้แก่ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาข้าราชการที่ทางสำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นนั้น ไม่ได้เน้นเฉพาะเรื่องที่น่ามาปฏิบัติใช้กับงานเท่านั้น แต่ยังเน้นในการพัฒนาทุกๆ ด้านที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ โดยต้องการให้บุคลากรในสำนักงาน ก.พ. มีวัฒนธรรมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถสร้างสายสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสำนักงาน ก.พ. ด้วยกันเอง เช่น การใช้ชีวิตสอนงาน (Mentoring) ระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง เป็นต้น การ

จัดกิจกรรมต่างๆ จึงเน้นในลักษณะกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อผลักดันให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ภายในองค์กร

3) การจัดอำนวยความสะดวกให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศได้โดยสะดวก (Personal Mastery) เช่น การให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงความรู้โดยการจัดศูนย์ความรู้เรื่องต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่สามารถค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ในด้านที่ตนสนใจ

ลักษณะของศูนย์ความรู้ ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีลักษณะดังนี้

1) ให้แต่ละส่วนของระดับสำนัก กอง กลุ่มงาน และสำนักงาน ก.พ. มีการจัดตั้งศูนย์ความรู้ขึ้นอย่างน้อยแห่งละศูนย์

2) ศูนย์ความรู้จะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับวิธีการ Best Practices รายงานสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ สื่อประกอบการบรรยายที่รวบรวมอยู่ในลักษณะของมูมห้องสมุด และหรือ Web Site ที่เจ้าหน้าที่ ก.พ. สามารถมาใช้สืบค้น ศึกษาหาความรู้ได้

3) ข้อมูลความรู้ที่บรรจุในศูนย์ความรู้ ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ที่สำคัญเอกสารตำราทางวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับหัวข้อของศูนย์ความรู้ รายงานความก้าวหน้า และสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสื่อแผ่นใส และ PowerPoint Slide Show ที่ใช้ในการนำเสนอ

4) ให้มีผู้จัดการศูนย์ 1 คน มีวาระที่ขึ้นกับการตกลงกันในส่วนงาน ทำหน้าที่จัดหารวบรวมข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในสำนักงาน และภายนอก และจัดระบบข้อมูล รวมทั้งระเบียบวิธีการใช้ศูนย์ความรู้

5) ให้ผู้ที่มีความรู้ ความสนใจในแต่ละเรื่องเป็นคณะทำงานของศูนย์ความรู้ โดยมีเจ้าหน้าที่จัดหาข้อมูลข่าวสารป้อนเข้าสู่ศูนย์เฉพาะเรื่อง และถ่ายทอดให้คำปรึกษาในด้านที่ตนชำนาญ เพื่อเป็นการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Experts)

6) เจ้าหน้าที่คนอื่นให้ถือเป็นสมาชิกศูนย์ความรู้ ที่มีหน้าที่ป้อนข้อมูลข่าวสารและริเริ่มจัดตั้งศูนย์ความรู้ในด้านที่ตนสนใจ

7) การเป็นผู้จัดการ และคณะทำงานของศูนย์ความรู้ ถือเป็นผลงานที่ใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

8) ให้มีการประกวดศูนย์ความรู้ต่างๆ เช่น ศูนย์ที่มีการพัฒนาดีเด่น โดยพิจารณาจากปริมาณเนื้อหา การจัดรูปแบบ ปริมาณการเข้าใช้และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์ความรู้ ฯลฯ

9) ในระยะเริ่มต้นให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศูนย์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและขีดความสามารถในการพัฒนาศูนย์ความรู้

ทางสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการจัดตั้ง Knowledge Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสกัดและเก็บรักษาองค์ความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ให้กับข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบการจัดห้องสมุดเฉพาะทาง เช่น ห้องสมุดทางด้านการบริหารบุคคล แต่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นระบบที่มีเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน ก.พ.

โดยสรุป แนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ. นั้น ดำเนินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่เน้นใน 4 ประเด็นหลัก คือ

- 1) อบรมเรื่อง “องค์การการเรียนรู้”
- 2) จัดตั้งศูนย์เพื่อให้มีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ (Personal Mastery)
- 3) จัดระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสัมมนาภายในและระหว่างส่วนงาน การทำ Web Board เป็นต้น (Team Learning)
- 4) จัดสัมมนาเพื่อพัฒนาส่วนงาน (Learning Approach to Strategy)

2.3 ผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้กรอบแผนกลยุทธ์สำนักงาน ก.พ. ไสยะอาด ซึ่งกำหนดให้กลุ่มช่วยอำนวยการและกองกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ภายในสำนักงาน ก.พ. และจัดกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการองค์ความรู้ การจัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานในสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้ข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในที่สุด

ผลสัมฤทธิ์หลักที่คาดหวังในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ทุกระดับได้รับโอกาสอย่างเต็มที่ในการเรียนรู้และมีเวทีในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้เกิดสายสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ด้วยกัน โดยตัวชี้วัดที่ทางสำนักงาน ก.พ. ใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ จำนวนข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ที่ให้ความสนใจในกิจกรรมที่จัดขึ้น และขีดความสามารถของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เป็นที่ยอมรับจากส่วนราชการ

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลสามารถสรุปถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น มีข้อปัญหาใน 3 กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านกระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วยปัญหา ดังนี้

1.1 **ปัญหาด้านทรัพยากรที่มีจำกัด** ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยสำคัญอันดับแรกคือความพร้อมในด้านทรัพยากรที่ประกอบด้วยบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ช่วยในการเรียนรู้ (Material) ทรัพยากรทั้ง 3 ตัวนี้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ปัญหาทางด้านคนนั้น ได้แก่ การขาดเจ้าหน้าที่/วิทยากรที่ดีในการถ่ายทอดความรู้ ในการจัดกิจกรรมพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ. นั้นจะใช้บุคลากรภายในเป็นผู้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก ซึ่งมีข้อจำกัดในการเตรียมตัวเพราะบุคลากรเหล่านั้นไม่ใช่วิทยากรมืออาชีพ บางคนมีความรู้ดีแต่ขาดทักษะในการถ่ายทอดหรือดึงดูดความสนใจผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะถ้าผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้สนใจในกิจกรรมนั้นตั้งแต่แรก ถ้ามาเจอวิทยากรที่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจหรือดึงดูดความสนใจได้ดีแล้ว ก็จะทำให้ไม่ยอมมาร่วมกิจกรรมอีกเพราะคิดว่า

เสียเวลาเปล่า ซึ่งทางผู้จัดกิจกรรมต่างๆ ต้องพยายามสรรหาวิทยากรที่ดีที่สามารถทำหน้าที่ตรงจุดนี้ได้และพร้อมที่จะเสียสละเวลามาช่วยกันพัฒนาเพื่อนบุคลากรด้วยกัน ส่วนการใช้วิทยากรจากภายนอกจะต้องมีงบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัญหาอีกข้อหนึ่งของการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ.

นอกจากนี้ยังขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านการจัดการอื่นๆ ตามมา ทั้งเรื่องของบุคลากรและการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ

1.2 ปัญหาการให้ความรู้ ในการพัฒนาความรู้ให้เกิดขึ้นนั้น ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรทั้งในด้านความสามารถและจิตใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าบุคลากรไม่พร้อมที่จะเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ การจัดกิจกรรมต่างๆ ก็เป็นการสูญเปล่า การให้ความรู้แก่บุคลากรจึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ปัญหาในการจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้น คือ การหาจุดร่วมในการสร้างความสนใจในกิจกรรมที่จัดขึ้นกระทำได้ยาก ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมขาดการมีส่วนร่วมเท่าที่ควร การพัฒนาการเรียนรู้ที่ได้ผลจะต้องเกิดจากการมีประสบการณ์ร่วมโดยตรง ซึ่งการจัดกิจกรรมที่สามารถดึงให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถพัฒนาการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมโดยตรงนั้นทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก การจัดกิจกรรมพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ. จึงออกมาในรูปแบบของการจัดอบรมมากกว่าการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าในการดำเนินงาน

1.3 ปัญหาด้านการจัดการ ได้แก่ ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์ภายในองค์การที่ทั่วถึง และการขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาข้าราชการด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ก.พ. จะเป็นในลักษณะของจดหมายเวียน และกระดานข่าว ซึ่งบุคลากรบางคนไม่ได้ติดตามข่าวสารผ่านทางช่องทางเหล่านั้น ทำให้ไม่สามารถรับรู้การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการมีแนวคิดในการนำเครือข่าย Intranet มาช่วยในการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น โดยผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ซึ่งแนวคิดนี้ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการ แต่มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เสนอมาทางผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งในอนาคตอาจมีการทำในรูปแบบของ Web Board เพื่อเป็นตัวกลางระหว่างผู้จัดกิจกรรมและผู้เข้าร่วม

กิจกรรมในการเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาข้าราชการให้เกิดการเรียนรู้

2. ปัญหาด้านพฤติกรรมข้าราชการในสำนักงาน ก.พ.

ปัญหาด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงาน ก.พ. เกิดจากสาเหตุหลักในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบคนไทยที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะความคิดเห็นที่ขัดแย้ง อีกทั้งลักษณะของคนไทยจะชื่นชอบคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน คนที่กล้าแสดงออกทางความคิดอาจถูกมองในทางที่ไม่ดี เช่น เป็นคนก้าวร้าว หัวรุนแรง ทำให้คนไทยมีลักษณะไม่ค่อยกล้าพูดและกล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร และจากพื้นฐานของระบบการศึกษาไทยไม่ได้ปลูกฝังให้เป็นคนกล้าคิด กล้าทำ ลองผิดลองถูกแต่จะเน้นในเรื่องของการท่องจำ ทำให้ขาดในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบและการคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยิ่งในระบบราชการการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปในลักษณะตามกฎระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น ทำให้การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานเป็นไปได้ยาก

3. ปัญหาด้านการวัดประเมินผลการจัดกิจกรรม

ปัญหากลุ่มสุดท้ายในการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัญหาทางด้านการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดมาจากการขาดงบประมาณในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้การจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่สามารถวัดประเมินผลได้อย่างชัดเจนในภาพรวม นอกจากนี้ยังไม่สามารถวัดประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนอีกด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากการขาดเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลระดับการเรียนรู้ขององค์กร ในการวัดประเมินผลใช้เพียงการดูจากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ยังไม่ได้มีการวัดถึงผลสัมฤทธิ์ในเรื่องขีดความสามารถของข้าราชการที่เพิ่มขึ้นจากการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง การขาดเครื่องมือวัดและระบบการวัดที่ชัดเจนส่งผลถึงระบบรางวัลที่เป็นเครื่องจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของข้าราชการ ขาดความชัดเจนและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ประวัติความเป็นมา

ปี พ.ศ. 2546 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัดถือกำเนิดขึ้นด้วย พระราชประสงค์แห่งองค์พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่จะให้มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ ขึ้นภายในประเทศเพื่อลดการนำเข้า และเป็นรากฐานอันมั่นคงของอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศ ซึ่งต่อมาได้แปรสภาพเป็น บริษัทมหาชน โดยใช้ชื่อว่า บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และจัดตั้งเป็นบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2541

สภาพปัจจุบันของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด

ปัจจุบัน บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัดมีบริษัทย่อยที่เป็นโรงงานทั้งหมด 9 บริษัท และมีพนักงานทั้งหมด 4,292 คน บริษัทภารกิจจัดการธุรกิจซีเมนต์ รับผิดชอบการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ปูนซีเมนต์ และคอนกรีตผสมเสร็จ โดยมีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์เทา 5 แห่ง โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ขาว และปูนสำเร็จรูปอย่างละหนึ่งแห่ง ด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานและผสานกับเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และบุคลากรที่เชี่ยวชาญ จึงถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือบริษัทคู่ค้ารายอื่นในประเทศ และมีศักยภาพพร้อม ก้าวสู่ความเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย กำลังการผลิตรวมสูงสุด ในกลุ่มประเทศอาเซียนมีหม้อเผาที่ใหญ่ที่สุดในโลก และผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ ทั้งตลาดในและต่างประเทศภายใต้สัญลักษณ์ และบริษัทฯ มีโรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ เพื่อป้อนให้แก่งานก่อสร้างทุกประเภท โดยมีเครือข่ายการผลิตที่ครอบคลุมภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ นอกจากนั้นยังมีโรงงานในประเทศเพื่อนบ้าน ความแข็งแกร่งในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ ได้นำไปสู่การพัฒนาระบบเฟรนไชส์ โดยใช้ชื่อ สินค้า เทคโนโลยีการผลิต และการควบคุมคุณภาพ โดยบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลต่างๆ มากมาย อาทิ การรับรองมาตรฐาน ระบบคุณภาพการรับรองระบบจัดการสิ่งแวดล้อม การรับรองระบบการจัดอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และใบรับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการ ปัจจุบันบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ส่งออกปูนเม็ดและปูนซีเมนต์ไปยังกว่า 30 ประเทศทั่วโลก โดยมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลมาจากการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาท่าเรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการส่งออกไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งการพัฒนาอุปกรณ์

ต่างๆ เพื่อให้การจัดการขนส่งปูนซิเมนต์มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อผลิตสินค้าคุณภาพสูง และบริการที่เป็นเลิศเพื่อความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่ความเป็นผู้นำอุตสาหกรรมปูนซิเมนต์ในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน

นอกจากนี้เครือซิเมนต์ไทยได้ประกาศวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแนวทางให้ทุกบริษัทในเครือได้ยึดถือปฏิบัติ และบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ก็ได้ยึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด ซึ่งวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture)

คำขวัญ

“วินัยคือปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ”

“ทำงานเสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน”

“มุ่งคุณภาพเด่น เน้นการประหยัด รวบรวมขั้นตอน เน้นตรงเวลา”

จากคำขวัญของเครือซิเมนต์ไทยจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเน้น 2 ด้าน คือ ด้านคนในองค์กรและการปฏิบัติงาน สำหรับด้านคนในองค์กร เน้นการทำงานแบบครอบครัว กล่าวคือ บริษัทคาดหวังว่าพนักงานทุกคนทำงานอย่างมีความสุขและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่วนเรื่องงานนั้น เน้นคุณภาพของผลงานและวินัยในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (Shared values)

อุดมการณ์การดำเนินธุรกิจ เครือซิเมนต์ไทยเชื่อว่า การดำเนินธุรกิจที่ดีจะต้องเป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้นคณะกรรมการเครือซิเมนต์ไทยและพนักงานทุกระดับจึงยึดถือ และปฏิบัติตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ

1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เครือซิเมนต์ไทยถือว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือฯ ไม่ว่าจะเป็นผู้ซื้อสินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงาน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเครือฯ

2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เครือซิเมนต์ไทยมุ่งกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ โฉนมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดีเยี่ยมเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง

3) เชื้อมั่นในคุณค่าของคน เครือซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน และถือว่าเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุด เครือซิเมนต์ไทยจึงพยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้าร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร

4) ถิ่นมั่นในความรับผิดชอบของคน เครือซิเมนต์ไทยตั้งเจตนารมณ์ไว้ว่าจะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม และสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญจะประพฤตินั้นเป็นพลเมืองดีทำประโยชน์ให้แก่สังคม และทุกชุมชนที่เครือซิเมนต์ไทยดำเนินธุรกิจอยู่

อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจทั้ง 4 ประการนี้สามารถสรุปรวมได้ว่า เครือซิเมนต์ไทยยึดมั่นใน “คุณภาพและเป็นธรรม” และจากอุดมการณ์ของเครือซิเมนต์ไทยที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จจนก้าวมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลกด้านอุตสาหกรรมซิเมนต์ ซึ่งสามารถสรุปเป็นวิวัฒนาการในการพัฒนาองค์การของบริษัทได้ดังนี้

1. การพัฒนาด้านระบบการทำงานในปี 2535 บริษัทเริ่มนำระบบการบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Commitment) มาเป็นนโยบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจ และในหลายปีจนถึงปัจจุบัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ได้นำเทคนิคการบริหาร 5ส. มาใช้กับบริษัทในเครือและโรงงานทุกแห่ง

2. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีปี 2529 บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด ได้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูล ทางเทคนิคของเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตปูนซิเมนต์ทั้งหมด และยังได้ติดตั้งคอมพิวเตอร์ พร้อมด้วยระบบคอมพิวเตอร์อัตโนมัติ ที่โรงงานแก่งคอย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพ

3. การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ปี 2545 บริษัทได้จัดโครงการ C-Cement (Constructionism-Cement Industry Engineering) นำร่องที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) และโครงการ CPAC และ C-Conc (Constructionism Concrete Technology Training Programme) ที่บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง โดยนำแนวคิดการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) มาปรับใช้ เตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

จากการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ด้านดังกล่าวทำให้บริษัทเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลแห่งคุณภาพและมาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับ ดังนี้

1. บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้รับการรับรอง ระบบคุณภาพ มอก.ISO 9002 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของระบบคุณภาพสำหรับการผลิตและการติดตั้ง โดยแต่ละบริษัทได้รับการรับรองดังกล่าว ในแต่ละอุตสาหกรรมเป็นรายแรกของประเทศ ได้แก่ บริษัทเหล็กสยาม บริษัทสยามอุตสาหกรรม ยิปซัม บริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ บริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย บริษัทสยามคอมเพรสเซอร์-อุตสาหกรรม และบริษัทไทยซีอาร์ที ในปี 2537

2. ในปี 2545 บริษัทได้นำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ทำให้บริษัทเกิดการเรียนรู้ทั้งระดับพนักงานและองค์กร ส่วนรางวัลและมาตรฐานต่างๆที่บริษัทได้รับ คือ

2.1 บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด: ศูนย์มาตรวิทยา ได้รับมาตรฐาน ISO/IEC 17025:1999 ระบบคุณภาพของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ จากกระทรวงอุตสาหกรรม

2.2 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยจากจังหวัดสระบุรี

2.3 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) จำกัด ได้รับรางวัล Deming Application Prize จากสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทยปูน (JUSE) ใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม ประเภท 101 จากกระทรวงอุตสาหกรรม ประกาศเกียรติคุณโครงการโรงงานสีขาว (ปลอดภัยเสพติด) จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

2.4 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานปรับปรุงคุณภาพของเสียรวม ประเภท 101 จากกระทรวงอุตสาหกรรม

2.5 บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ได้รับประกาศเกียรติคุณโครงการโรงงานสีขาว (ปลอดภัยเสพติด) จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ISO 14001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมจากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

3. ในปี 2546 บริษัทได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย ดังต่อไปนี้

3.1 บริษัท ปูนซิเมนต์ (ท่าหลวง) จำกัด คลังรางวัลสถานประกอบการดีเด่น

3.2 บริษัท ปูนซิเมนต์ (ทุ่งสง) จำกัด คลังรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น Prime minister's Industry Award

3.3 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) และ (แก่งคอย) จำกัด ได้รับรางวัลสิ่งแวดล้อมดีเด่น พร้อมกัน 2 โรงงาน

3.4 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย แก่งคอย จำกัด ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) จากการประกาศผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รางวัลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นย่อมเป็นเครื่องยืนยันถึงความสำเร็จในด้านการพัฒนาของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัดได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) รางวัลที่ได้รับจะเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตัวหนึ่งที่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ เพราะการวัดประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของความรู้ที่วัดผลได้ยาก

โครงสร้างองค์กร

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด มีสายการผลิตจำนวนมาก ทำให้โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 บริษัทย่อย และ 1 สำนักงานใหญ่ ในส่วนของบริษัทย่อยทั้งหมดจะเป็นโรงงานผลิตซิเมนต์ วัสดุทนไฟ รวมทั้งผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง ในส่วนของบุคคล และสำนักงานวางแผน โครงสร้างองค์กรถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชา และการสื่อสารภายในบริษัท หากพิจารณาตามโครงสร้างของบริษัทจะพบว่า การเรียนรู้ของพนักงานในส่วนของโรงงานเป็นไปได้ช้า เพราะสายการบังคับบัญชายาว และขอบข่ายการควบคุมลูกน้องของลูกพี่ 1 คน (Span of Control) มีจำนวนมาก การสื่อสารภายในจึงต้องใช้เสียงตามสายช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร แต่ในส่วนของสำนักงานใหญ่โรงงานมีขนาดเล็ก สายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วิสัยทัศน์

“ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับ การยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำมาร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

ในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจ ควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความ

เป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ จากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

จิตสมรรถนะของพนักงาน

เนื่องจากการกำหนดจิตสมรรถนะองค์การของบริษัทในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้บริษัทได้กำหนดจิตสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท และสามารถพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดจิตสมรรถนะของพนักงานมีดังต่อไปนี้

1. จิตสำนึกการทำงานอย่างมีคุณภาพ การทำงานทุกขั้นตอนต้องคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานซึ่งกำหนดไว้ และตามความต้องการของลูกค้า โดยมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข และพัฒนาวิธีการทำงาน และคุณภาพของสินค้าหรือการให้บริการอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การมุ่งเน้นคุณภาพ โดยการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลในระยะสั้นและระยะยาวด้วย

2. ความรวดเร็วและคุณภาพในการบริการ แสวงหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการให้บริการ ช่วยเหลือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ รวมไปถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การมุ่งเน้นคุณภาพ

3. จิตสำนึกในด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย มีความรู้ ความเข้าใจว่ากระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการของบริษัทวิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ทรัพยากรหรือต้นทุนที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า และมีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของหน่วยงานในการค้นหาวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ที่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ มีการมององค์การจากภายใน (Looking In) และมีการสร้างระบบควบคุมงบประมาณซึ่งตรงกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pedler Buregoyne และ Boydell

4. หน่วยงานถัดไปคือลูกค้า เป็นแนวคิดในการให้ความสำคัญต่อหน่วยงานถัดไป หรือผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน เสมือนเป็นลูกค้าที่ต้องส่งมอบงาน สินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพื่อหน่วยงานดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการ

ให้หน่วยงานถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร เพื่อให้กระบวนการทำงานเกิดความต่อเนื่องและถูกต้อง

5. การพัฒนาตนเอง ศึกษาค้นคว้าให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะ และเป็นพฤติกรรม เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด รวมไปถึงการสำรวจ วิเคราะห์ตนเอง เพื่อค้นหาจุดที่ต้องพัฒนา และใช้ในการกำหนดแผนการพัฒนาดตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การสร้างวัฒนธรรมและกลยุทธการเรียนรู้ขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถเพิ่มพูนขึ้น

6. การทำงานโดยคำนึงถึงกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความเข้าใจในหลักการของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การมุ่งเน้นคุณภาพโดยการนำเทคนิคการบริหารมาพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กรในระยะยาว

7. จิตสำนึกในด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ด้านสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยอันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขและป้องกันเพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงานของบริษัทได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน และมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานด้วย

จากการกำหนดขีดสมรรถนะของพนักงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และขีดสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ความเป็นมาในการนำแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด มีคู่แข่งรายใหญ่ที่เข้ามาในตลาด เช่น ปูนซิเมนต์นครหลวง ทางบริษัทจึงต้องใช้ความพยายามใน

การพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ โดยการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) เพื่อผลักดันให้บุคลากรหรือพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์การเรียนรู้และเทคนิคการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การอันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ การเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต บริษัทจึงได้นำแนวทางการพัฒนาองค์การโดยใช้เทคนิคการบริหารแบบกว้างๆ ซึ่งเป็นเทคนิคล่าสุดที่บริษัทได้นำมาใช้ นั่นคือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ตามแนวคิดของนักคิดหลากหลายท่าน ได้แก่ Peter M. Senge ซึ่งกล่าวถึงวินัย 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในบทที่ 2 สำหรับแนวคิดของ Michael J. Marquardt ทีมงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ (Organization Learning Team) ได้นำกรอบแนวคิดเรื่องระดับของการเรียนรู้ในองค์การมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับทุกระดับทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ David A. Kolb เรื่องกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและแนวคิดที่สำคัญที่สุดซึ่งถือว่าเป็นการวางรากฐานการพัฒนาองค์การของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) ของ Seymour Papert

การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) คือ การจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาข้อมูลได้เอง คิดเอง ทำเอง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยการลงมือปฏิบัติตั้งแต่ต้น โดยมีอาจารย์ ผู้มีประสบการณ์ เป็นผู้คอยชี้แนะ จุดประกายทางความคิดให้กับผู้เรียนสามารถนำศักยภาพของตนเองมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และชี้แนะให้ผู้เรียนได้เห็นว่าเราสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลายทั้งจากเพื่อนที่เรียนด้วยกัน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ การเรียนรู้ลักษณะนี้ทำให้ผู้เรียนกลายเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ทางบริษัทได้จัดตั้งโครงการ C-Cement ที่

ปูนซิเมนต์ลำปาง ในปี พ.ศ.2545 เพื่อทดลองการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับบริษัท

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ผ่านกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาองค์การด้วยเทคนิคการบริหารต่างๆ เช่น นำการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมมาใช้ (Total Quality management / TQM) เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Control / QC) กิจกรรม 5ส. ที่ยังคงทำอยู่ เพราะได้รับการกระตุ้นมากที่สุด รวมทั้งการบริหารที่มุ่งเน้นระบบบริหารคุณภาพ ISO เทคนิคทั้งหมดประสบความสำเร็จมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้นการกระตุ้นให้กระบวนการพัฒนาหรือกระบวนการปรับปรุงเกิดความต่อเนื่องจึงแตกต่างกันตามไปด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะเทคนิคดังกล่าวมีลักษณะที่เป็นระบบและขั้นตอนเป็นสูตรสำเร็จและเป็นไปตามกระแสของโลก

บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด เริ่มต้นดำเนินการทดลองโครงการ C-Cement ที่บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ลำปาง จำกัด เพื่อเป็นการวางรากฐานโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลางปี 2548 โดยมีความมุ่งหวัง คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องการขยายวงแห่งการเรียนรู้ไปยังทุกบริษัทย่อย เมื่อเสร็จสิ้นโครงการผลที่ได้รับ คือ เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการขยายการเรียนรู้ไปยังเพื่อนร่วมงานและพนักงานมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น ดังนั้นปลายปี 2545 บริษัทจึงทำการสำรวจวัฒนธรรมการทำงานที่ควรเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด และสรุปผลเมื่อต้นปี 2546 พบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนคือ การเรียนรู้ภายในองค์การ ท้ายที่สุดเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2546 คณะกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จึงประกาศให้มีทีมบริหารจัดการความรู้ เพื่อมาเป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ทุกระดับในองค์การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และผลลัพธ์คือบริษัทสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

โดยสรุป เหตุผลที่ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะ

1. ปัจจุบันสถานะแข่งขันรุนแรงขึ้น
2. สร้างความได้เปรียบในเรื่องความรู้ (Know-how) และประสบการณ์ของพนักงานทำให้เกิดการบริหารองค์ความรู้ (Learning Organization)
3. เพื่อให้เกิดการสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)
4. เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจอย่างยั่งยืน

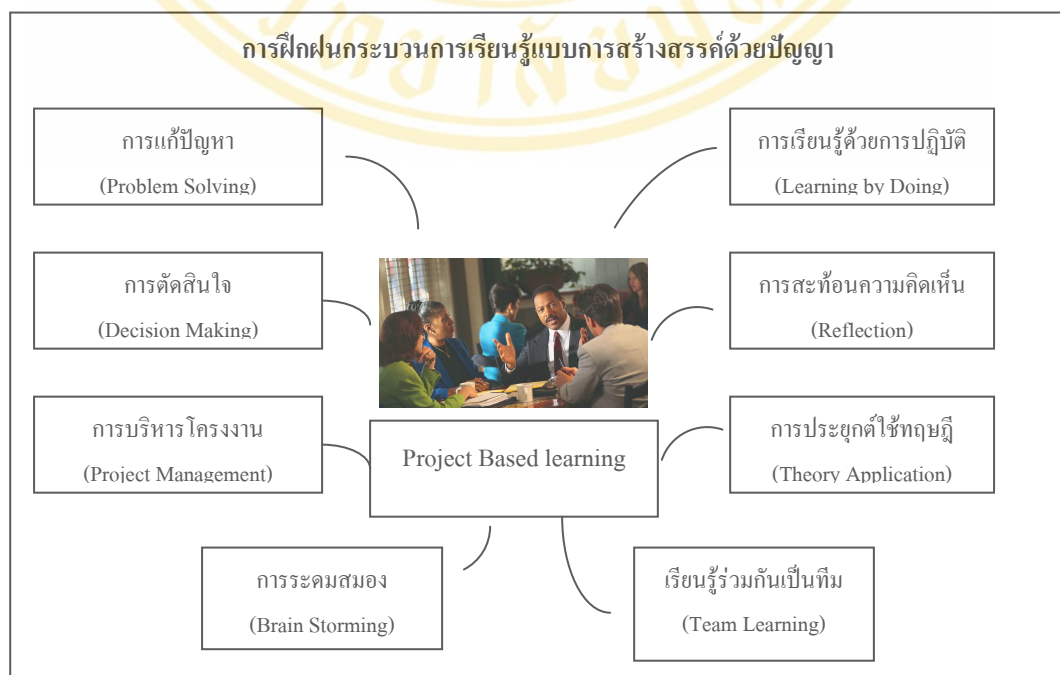
องค์กรของท่านมีวิธีการดำเนินงานเรื่องการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไร

ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท มีจุดเริ่มต้นที่เอส ซี จี ซีเมนต์ลำปาง ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง และขยายผลไปยังทุกบริษัทย่อย ดังนั้นผู้ศึกษาจะนำเสนอกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบันที่กำลังดำเนินการอยู่ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสุดมอบหมายให้มูลนิธิศึกษาพัฒนาและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดำเนินการโครงการ C-Cement ซึ่งเป็นโครงการนำร่องเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี พ.ศ.2545 โดยเริ่มโครงการที่ธุรกิจปูนซีเมนต์ลำปาง และมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.1 ฝึกให้พนักงานรู้จักคิดอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์แก้ปัญหาได้เอง
- 1.2 ได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำโครงการที่ผู้สอน (Facilitator) กำหนด
- 1.3 ขยายผลการเรียนรู้สู่องค์กรและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 เสริมทักษะพื้นฐานด้านวิศวกรรมเคมี
- 1.5 บริษัทมีความสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. การดำเนินการโครงการ มีผู้เข้าร่วม 22 คน และให้ผู้เรียนแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ผู้สอนกำหนดขึ้น โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติและร่วมมือกันเป็นทีม ซึ่งการสอนในลักษณะนี้ใช้รูปแบบของการบริหารโครงการมาประยุกต์ใช้ดังแผนภาพนี้



จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) มีลักษณะคล้ายกับการบริหารโครงการ (Project Management) พนักงานจะได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานและแก้ปัญหา ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ C-Cement นั่นก็คือ เพื่อให้พนักงานรู้จักคิดอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์ แก้ปัญหาเองได้ และรวมไปถึงการขยายผลการเรียนรู้ไปสู่องค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่

3. การวัดผลการเรียนรู้ จะวัดผลจากแบบทดสอบ ซึ่งจะวัดความสามารถด้านการเรียนรู้ และความคิด เช่น ทักษะด้านการค้นคว้าข้อมูล ทักษะด้านการรับรู้ข้อมูล ทักษะด้านการแสดงออก และด้านการคิด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการวัดความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ เช่น ทักษะด้านการพัฒนางานและสร้างงาน ทักษะด้านการแก้ปัญหา และทักษะในการตัดสินใจ เป็นต้น

4. การขยายผลการเรียนรู้ ผู้บริหารของบริษัทมีความคาดหวังว่า หลังจากทีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ครั้งนี้แล้ว พนักงานจะสามารถขยายผลการเรียนรู้ไปยังเพื่อนร่วมงาน มีการกระจายความรู้ไปยังกลุ่มอื่น ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้เมื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

ผลที่ได้รับจากโครงการ C-Cement

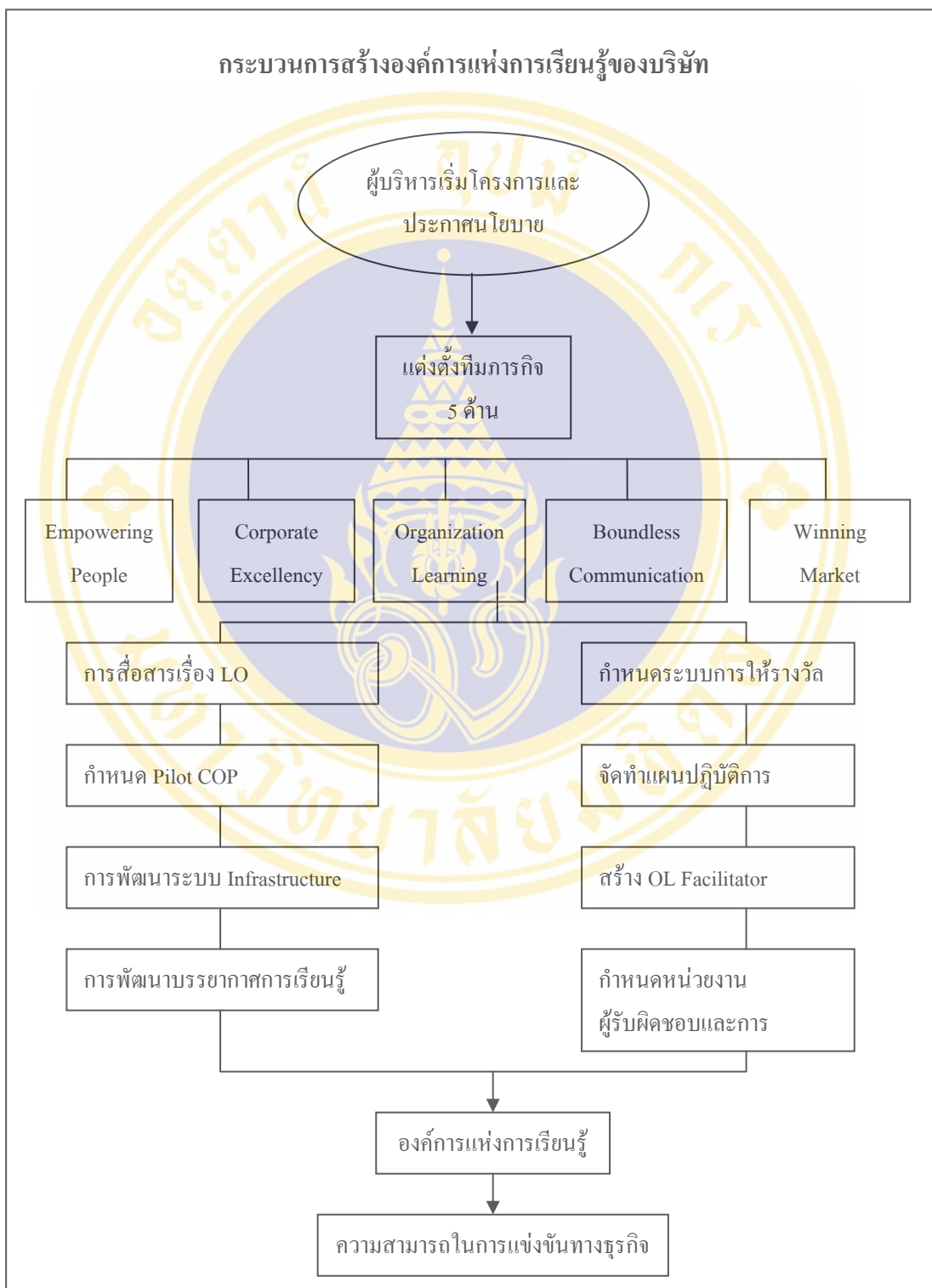
ผลที่ได้รับทางตรง ยังไม่เน้นผลตอบแทนที่เป็นเงิน (เน้นสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร) ส่วนผลทางอ้อมได้แก่ เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงขบวนการทำงาน มีการคิดอย่างเป็นระบบ ขยายการเรียนรู้ไปยังเพื่อนร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีทักษะการนำเสนอผลงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่งาน และสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

โดยสรุป โครงการ C-Cement ประสบความสำเร็จอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท และผู้บริหารระดับสูงสุดได้เล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และได้ประกาศออกมาเป็นนโยบายการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี 2546 ต่อไป

กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2546 ของบริษัท

ภายหลังจากที่โครงการ C-Cement ที่บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ลำปาง จำกัด ซึ่งเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จนเสร็จสิ้น ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท

เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ได้ประกาศนโยบายการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างชัดเจนและมีกระบวนการดังแผนภาพ ต่อไปนี้



ที่มา : ดัดแปลงจาก บวรสิทธิ์ กุศลวงศ์ 2547.

กระบวนการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จำกัด ข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาบริษัทดังกล่าว เริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงสุด คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เอส ซี จี จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนาบุคลากรของบริษัทซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้เกิดความรู้ความสามารถจากการเรียนรู้ ทั้งประสบการณ์จากการทำงานจริงและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นด้วยเทคนิคต่างๆ ที่องค์การได้นำมา และต้องการขยายผลไปยังทุกบริษัทย่อยใช้เนื่องจากโครงการ C-Cement ที่ เอส ซี จี ซีเมนต์ลำปางซึ่งเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และประสบความสำเร็จในปี 2545 จึงได้ประกาศเป็นนโยบายที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างให้บริษัทเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. การแต่งตั้งทีมงานกิจ 5 ด้าน

ในการจัดตั้งโครงการ CCAP (Corporate Competitive Advantage Practices: CCAP Organization Alignment) เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสูงสุดจึงได้แต่งตั้งทีมงานกิจ 5 ทีมขึ้นมา โดยทั้ง 5 ทีมจะทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักในแต่ละเรื่องประสานงานกันระหว่างทีมงาน สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานบูรณาการลง บูรณาการ แพลนท์เซอร์วิส บูทิงสูง บูทิงลำปางและบูทิงอุตสาหกรรม นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จนเกิดผลสำเร็จต่อธุรกิจซีเมนต์ รายงานความคืบหน้าต่อทีมที่ปรึกษา ซึ่งทีมงานกิจ 5 ด้าน มีดังต่อไปนี้

1.1 ทีมการสื่อสารอย่างทั่วถึง (Boundless Communication Team)

ภารกิจ : พัฒนาระบบ กระบวนการ และวิธีการในการสื่อสารภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การ สนับสนุนให้มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ เกิดการสื่อสารสองทางอย่างเปิดกว้างในทุกๆ ระดับ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด มุมมองที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การสื่อสารมีความชัดเจน ครอบคลุมและทันกาล ส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน และการทำงานเป็นทีมที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวมในทุกๆ สถานการณ์

1.2 ทีมการให้อำนาจคนทำงาน (Empowering People Team)

ภารกิจ : พัฒนาผลงาน ความสามารถ ศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้พนักงานด้วยการพัฒนาระบบ กระบวนการและวิธีการที่ส่งเสริมให้พนักงานได้

แสดงออกถึงผลงาน ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ ปลุกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง ได้รับความไว้วางใจให้กำหนดวิธีการทำงานและแก้ไข ปัญหาหน้างานได้ด้วยตนเอง สร้างและพัฒนาทีมงานให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบงานได้ทั้งในเชิงกว้าง เชิงลึก และมีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง

1.3 ทีมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Corporate Excellency Team)

ภารกิจ : เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ พัฒนาระบบ กระบวนการปฏิบัติการ และวิธีการทำงานที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งระบบ เลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติที่มีตัววัดที่ชัดเจน เน้นผลลัพธ์ในเชิงก้าวหน้า มีการศึกษาเพื่อใหู้้แนวโน้มของสถานการณ์ดำเนินธุรกิจ และเทียบกับธุรกิจซีเมนต์/ธุรกิจอื่น ทั้งในและต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

1.4 ทีมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สนองต่อความต้องการของตลาด (Winning Market Team)

ภารกิจ : เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่แตกต่างอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการพัฒนาระบบกระบวนการ และวิธีการติดตาม เสาะหาข้อมูล ความเคลื่อนไหวในธุรกิจอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า มุ่งเน้นที่การคิดค้นและเสาะหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือความคาดหว้ง

1.5 ทีมการบริหารจัดการความรู้ (Organization Learning Team)

ภารกิจ : พัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างให้เกิดบรรยากาศในการที่พนักงานจะใฝ่หาความรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง พัฒนาระบบกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และบทเรียนรู้ในการทำงาน รวมทั้งมีการประมวลและพัฒนาความรู้ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง และกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

2. การสื่อสารเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Communication in Learning Organization)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด ดำเนินการภายใต้นโยบายหลักเครือซีเมนต์ไทย ทางบริษัทเล็งเห็นว่าการพัฒนาพนักงานของเครือซีเมนต์ไทยถือเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อสร้าง competitive advantage ในการแข่งขันทางธุรกิจ

โดยการพัฒนาพนักงานทุกวิชาชีพ (Career path) ของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในส่วนของสำนักงานส่วนกลางจะใช้รูปแบบการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น แต่สำหรับโรงงานจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเสียงตามสายเพื่อให้พนักงานในโรงงานรับทราบทั่วกันและพร้อมกัน แต่ในการสื่อสารเรื่องการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารระดับสูงสุดประกาศนโยบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2546 ทีมการบริหารจัดการความรู้ (OL Team) ต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนรับรู้และให้ความร่วมมือกับบริษัทในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและบริษัทให้สามารถแข่งขันและทัดเทียมกับคู่แข่ง

3. กำหนดโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทีมการบริหารจัดการความรู้เชื่อว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ไม่ถูกจำกัดเฉพาะช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังต้องมีช่องทางที่เป็นส่วนเสริม โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานของพนักงานในบริษัทที่มีความรู้ เพราะสิ่งที่สำคัญกว่าคือเครือข่ายชุมชน (Social Network) ที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลเหล่านั้น เช่น การจัดงานพบปะระหว่างช่างซ่อมสาขาทุ่งสง สระบุรี และสำนักงานใหญ่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความคุ้นเคยกันให้มากยิ่งขึ้น เกิดเป็นชุมชนของการเรียนรู้ (Community of Practice / COP) กล่าวคือ เป็นการนำกลุ่มคนในลักษณะงานเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในรายละเอียดของการดำเนินการในเรื่องการคัดเลือก การกำหนดสมาชิกโครงการ (COP Member) จะปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ส่วนในการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ นั้น บริษัทได้กำหนดให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มอบหมายงานพิเศษให้กับพนักงาน ได้แก่ งานที่ไม่เคยทำมาก่อน งานที่มีขอบเขตกว้างขวางกว่าเดิมมาก งานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ งานที่เกี่ยวข้องกับการลดขนาดองค์กรและกำลังคน งานที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก งานในหน่วยงานที่ประสบปัญหาด้านการเงินหรือได้รับผลกระทบอย่างมากจากภาวะเศรษฐกิจ งานที่อยู่นอกเครือข่ายและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น งานที่ต้องดูแลพนักงานจำนวนมากและเป็นพนักงานที่มีปัญหาหลายด้าน และงานในสภาพแวดล้อมของต่างชาติ นอกจากนี้ยังมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ซึ่งมีทั้งพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ พี่เลี้ยง

พนักงานศักยภาพสูงและพี่เลี้ยงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การเรียนรู้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมและเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น เพราะองค์การต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานจริงได้

ส่วนในด้านการอบรมและพัฒนานั้นบริษัทได้จัดอบรมและพัฒนาหลักสูตร Public Core ดำเนินการพัฒนาพนักงานระดับจัดการ จัดหลักสูตรตามคณะที่ปรึกษาวิชาชีพ ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรใหม่ตามขีดสมรรถนะ (Competency) และสรรหาและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันภายนอกมาช่วยพัฒนาหลักสูตร

4. การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสร้างสิ่งแวดล้อมความสะดวก

บริษัทกำลังจะพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีการเรียนรู้ ได้แก่ เว็บไซต์ (Web board) เพื่อใช้เป็นสื่อในการเรียนรู้ แต่ในขณะนี้บริษัท เอส ซี จี ซิเมนต์ จำกัด ยังไม่สามารถพัฒนาเว็บไซต์ได้สมบูรณ์ ทีมการบริหารจัดการความรู้ (OL Team) จึงพยายามที่จะพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักเพื่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ (Network of Knowledge Sharing) ช่องทางทั้งหมดนี้ทำให้เกิดขึ้นในปี 2547

- 1) เว็บไซต์ (Web board)
- 2) ห้องสนทนาทางอินเทอร์เน็ต (Chat Room)
- 3) โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone)
- 4) ข้อมูลบนเว็บไซต์แยกตามประเภทความรู้ (Intranet)
- 5) ค้นหาจากฐานข้อมูลภายนอก

วัตถุประสงค์ของการสร้างระบบพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมความสะดวก ก็เพื่อให้พนักงานของบริษัทได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถมองได้ 2 แง่คือ

- พนักงานในฐานะเป็นแหล่งความรู้ (Source of Knowledge) ความรู้จากสมอง (Tacit Knowledge) ถ่ายออกมาให้คนอื่น เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปจนถึงการประเมิณผล โดยมีระบบรางวัลจูงใจ

- พนักงานในฐานะผู้รับความรู้ กลุ่มคนพวกนี้บริษัทคาดหวังว่าจะขวนขวายหาความรู้เข้ามา ซึ่งจะทำให้งานของการบริหารจัดการความรู้หมุนไป และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้

5. กำหนดระบบการให้รางวัล

(ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนมาก) ปัจจุบันมีเพียงการใช้ระบบการยอมรับหรือการแสดงความเห็นคุณค่า (Recognition) ซึ่งไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานของบริษัท

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการในปี 2547 และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล

ในแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ของปี 2547 ระบุถึงการเตรียมพร้อมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมและพัฒนาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ การนำโครงสร้างชุมชนของการเรียนรู้ (Pilot COP) ไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและสนับสนุน การพัฒนาระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาระบบพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

6.1 การเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ ประกอบด้วย การประชุมผู้บริหารเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่ออภิปรายให้เกิดความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ในองค์การ และเปิดโอกาสให้บริษัทย่อยเข้าร่วมสังเกตการณ์ด้วย โดยสอดแทรกกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การคัดเลือกสมาชิกโครงการชุมชนของการเรียนรู้ และคอยชี้แนะในการเรียนการสอน โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ ทีมการบริหารจัดการความรู้

6.2 การฝึกอบรมและพัฒนาด้านการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่ การฝึกอบรมสมาชิกโครงการชุมชนของการเรียนรู้ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อละลายพฤติกรรมและอธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ ทีมการบริหารจัดการความรู้

6.3 การนำแผนของโครงการชุมชนของการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจในการสนับสนุนโครงการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีการเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนและการสร้างแนวทางการหาคำตอบด้วยตัวเอง รวมทั้งการขยายเครือข่ายจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ ทีมการบริหารจัดการความรู้และหน่วยธุรกิจ (Business Unit)

6.4 การติดตามผลและการสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้คอยชี้แนะในการเรียนการสอน ตัวโครงการ โดยการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และติดตามระบบการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยมีผู้รับผิดชอบและประเมินผล คือ ทีมการบริหารจัดการความรู้

6.5 พัฒนาระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชยสำหรับการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในส่วนนี้ยังไม่มีการพัฒนาให้เห็นเป็นรูปธรรม เพราะต้องรอการพิจารณาของผู้บริหาร

6.6 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนโครงการชุมชนการเรียนรู้ โดยมีผู้รับผิดชอบคือ ทีมการบริหารจัดการความรู้

6.7 การสร้างฐานความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้จากโครงการหรือหน่วยธุรกิจซึ่งความรู้ที่ได้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ สร้างแรงจูงใจและแนวทางการมอบหมายงานด้วยการกำหนดเครื่องมือที่เหมาะสม โดยมีผู้รับผิดชอบคือ ทีมการบริหารจัดการความรู้

จากแผนปฏิบัติการในปี 2547 เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จะเห็นว่า แผนการปฏิบัติการมีการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Peter Senge ในเรื่องลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้เกิดความรอบรู้ขึ้นในตัวบุคคล (Personal Mastery) ซึ่งเกิดจากวิสัยทัศน์ของคนในบริษัททั้งหมด นอกจากนี้แผนปฏิบัติการยังมีการสอดแทรกแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds ในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ รวมทั้งบรรยากาศการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งเครื่องมือและผู้สอน เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด พบปัญหาและแนวอุปสรรคที่สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ในช่วงแรกของการดำเนินการนั้นทีมบริหารจัดการความรู้ขององค์กรนั้นยังขาดความรู้ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการ วิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และข้อมูลต่าง ๆ นั้นยังไม่มีมากพอเพียงพอสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้หลังจากที่ได้ประกาศเป็นนโยบายขององค์กรแล้ว

2. ในช่วงแรกของการดำเนินงานนั้นทัศนคติของพนักงานต่อความสำคัญของการเรียนรู้ ในการดำเนินการนำเทคนิคเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ นั้น ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานดังนั้นย่อมที่จะเกิดแรงต่อต้านอันเกิดจากบุคคลที่มีประสบการณ์หลากหลายและไม่เข้าใจว่าเทคนิคการบริหารเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรพัฒนา

ได้อย่างไรและอีกส่วนหนึ่งคิดว่าบริษัทจะเอาจริงเอาจังกับการพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องที่จะพัฒนาพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

3.แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นถือได้ว่าเป็นการลงทุนระยะยาว ขาดต่อการวัดและประเมินผลออกมาให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในช่วงระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้เทคนิคเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นเทคนิคกว้างๆ ไม่มีรูปแบบที่เจาะเจาะจงหรือว่าตายตัวจึงต้องหาแนวทางที่เหมาะสมกับองค์การของตนมากที่สุดซึ่งอาจจะมีแนวทางต่างไปในแต่ละองค์กร

4.การปรับตัวขององค์การขนาดใหญ่ในการรับแนวคิด การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาและองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นพนักงานจึงต้องเรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและยึดมั่นในแนวคิดดังกล่าวอย่างมั่นคง ซึ่งแนวคิดนี้เป็นปัญหาการทำงานในระยะแรก

5.กำลังพลในการทำงานประจำ เนื่องจากในบางโครงการ หรือบางกิจกรรมนั้นต้องมีการดึงพนักงานรวมทั้งผู้บริหารจากหลายฝ่ายมาช่วยกันในการดำเนินโครงการตามแผนงาน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายพรสินทร์ กาญจนพัชชี
วัน เดือน ปีเกิด	21 มิถุนายน 2525
สถานที่เกิด	เขตยานนาวา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2538-2543 โรงเรียนนนทรีวิทยา กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2543-2547 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา ภาษาอังกฤษ พ.ศ.2549-2551 มหาวิทยาลัยมหิดล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	69/354 ม.ชนารมณ ๓.หทัยราษฎร์ ต.ลาดสวาย อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12150 E-mail: pornsin1@hotmail.com