

การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวาง

สารนิพนธ์  
ของ  
วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552

การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวาง

สารนิพนธ์  
ของ  
วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวาง

บทคัดย่อ  
ของ  
วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มีนาคม 2552

วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. (2552). การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ปฏิบัติงานในปี 2551 จำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุ 34 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ มีอายุการทำงาน 4 – 6 ปี มีองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก นอกจากนี้ยังพบว่า การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางโดยรวม มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

พนักงานที่มีปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร และ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พนักงานที่มีปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

EVALUATION ON ORGANIZATION COMPETENCY OF A COMPANY TO BE THE  
LEARNING ORGANIZATION IN HUAY KWANG DISTRICT.

AN ABSTRACT

BY

WARAPORN KORNKAEWWATTANAKUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

March 2009

Waraporn Kornkaewwattanakul. (2009). *Evaluation on Organization Competency of a Company to be the Learning Organization in Huay Kwang District*. Master's Project, M.B.A (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Associate Professor Supada Sirikudta.

The research was aimed to study demographic data affected evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in Huay Kwang District, and to study the relationship between elements of the learning organization of employees and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in Huay Kwang District. Sample size was 100 employees of a company in Huay Kwang District who were working in 2008. Data was gathered through questionnaires. Descriptive Statistics and Inferential Statistics were applied for data analysis.

The results were as follows:

Most employees were older than 34 years of age, holding bachelor degree, having average monthly income between 5,000 and 19,999 Baht, in operational level, and having duration of work for 4 to 6 years. The overall elements of the learning organization of employees were at high level. The overall evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in Huay Kwang District was at practiced level.

The difference in employees' education level influenced the difference in evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of organization transformation, vision, culture, strategy and structure; and category of knowledge management, questing, creativeness, storing, searching, transferring and applying with statistical significance of 0.05 levels.

The difference in employees' position level influenced the difference in evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of learning dynamic by individual, group, working team and organization, and category of empowering to personnel, manager, employee, customer, partner, supplier and community with statistical significance of 0.05 levels.

The difference in employees' duration of work influenced the difference in evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of organization transformation, vision, culture, strategy and structure with statistical significance of 0.05 levels.

The correlation between elements of the learning organization of employees in category of personal mastery and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of learning dynamic by individual, group, working team and organization was in positive direction at slightly low level with statistical significance of 0.05 levels.

The correlation between elements of the learning organization of employees in category of personal mastery and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of organization transformation, vision, culture, strategy and structure was in positive direction at slightly low level with statistical significance of 0.05 levels.

The correlation between elements of the learning organization of employees in categories of personal mastery; mental model; shared vision; team learning; and system thinking and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of empowering to personnel, manager, employee, customer, partner, supplier and community was in positive direction at slightly low level with statistical significance of 0.05 levels.

The correlation between elements of the learning organization of employees in category of team learning and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of knowledge management, questing, creativeness, storing, searching, transferring and applying was in positive direction at slightly low level with statistical significance of 0.05 levels.

The correlation between over all elements of the learning organization of employees and evaluation on organization competency of a company to be the learning organization in category of technology applications, knowledge-work system, technology learning and electronic performance support system was in positive direction at very low level with statistical significance of 0.05 levels.



อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ  
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ เรื่อง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ของ วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับ  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2552

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

โครงการพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณา และความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธาน และกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกฤตดา รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ทุ่มเทใส่ใจต่อลูกศิษย์ และงานด้านวิชาการอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย โดยให้คำปรึกษา และแนะนำที่มีคุณค่า ช่วยตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และกรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ อีกทั้งให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยความเมตตาเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้คำแนะนำ และประสบการณ์ที่ดี ไม่เพียงเฉพาะด้านวิชาการ หากรวมถึงด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน และในชีวิตประจำวัน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่และคุณพ่อ พี่ชาย และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีส่วนในการให้กำลังใจ และมอบกำลังใจที่ดี ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา และทำงานวิจัย โดยเสมอ

คุณประโยชน์ และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมติฐานในการวิจัย.....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	45
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	45
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	60
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	115
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	125
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	125
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
การอภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	150
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	153

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม .....	154
ภาคผนวก .....	158
ภาคผนวก ก   แบบสอบถาม.....	159
ภาคผนวก ข   รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม.....	165
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	169

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงผลจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างแต่ละแผนก.....	46
2	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance).....	56
3	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูล ส่วนบุคคลของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง.....	61
4	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่ในเรื่องอายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	63
5	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านองค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรีย่นรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง.....	64
6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรีย่นรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง.....	67
7	การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของอายุโดยใช้ Levene's test .....	72
8	แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรีย่นรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุ .....	73
9	การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้ Levene's test.....	76
10	แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรีย่นรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด .....	77
11	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ของการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรีย่นรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้วิธีแบบ LSD.....	78
12	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ของการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรีย่นรู้ ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้วิธีแบบ LSD.....	80

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้ Levene's test.....	82
14 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	83
15 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า.....	85
16 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของระดับตำแหน่งงาน โดยใช้ Levene's test.....	86
17 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	87
18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ของการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีแบบ LSD.....	89
19 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	90
20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ของการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีแบบ Dunnett's T3.....	91
21 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของอายุการทำงาน โดยใช้ Levene's test.....	93
22 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กรการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุการทำงาน.....	94

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23	แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุการทำงาน..... 95
24	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ของการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้วิธีแบบ Dunnett's T3..... 96
25	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ..... 98
26	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง..... 101
27	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน..... 104



## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้.....	108
29	แสดงความสัมพันธ์ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์.....	112
30	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	115
31	แสดงผลจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างแต่ละแผนก.....	128

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์จะพบว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นตลอดเวลา ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความรวดเร็ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ยอโลกให้เล็กลงทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการเรียนรู้ต่างๆ สามารถทำได้ง่ายขึ้นด้วยเหตุนี้ ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบันต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การแข่งขันอาจเปลี่ยนเป็นความร่วมมือ การสร้างพันธมิตรเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน จึงเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพให้กับองค์กร ฉะนั้นองค์กรต่างๆ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารองค์กร จากระบบเดิมสู่ระบบใหม่ เช่น จากแนวคิดที่มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นสารสนเทศ จากการเน้นความมั่นคง สู่การมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ มอบความรับผิดชอบและไว้วางใจให้กับบุคลากรระดับล่างในการตัดสินใจ จากที่เคยให้ความสำคัญทางด้านวัตถุเป็นหลัก ได้ปรับเปลี่ยนเป็นการให้ความสำคัญทางด้านคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น โดยทั้งนี้โลกปัจจุบันก็ไม่ได้แข่งขันกันเพียงด้านกำลังคนเท่านั้น แต่เป็นการแข่งขันกันด้านคุณภาพ ภูมิปัญญา ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย

บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เป็นบริษัทที่ให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน มีการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ และมีจัดการฝึกความรู้เพิ่มเติมทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้หากบริษัทมีการรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานยิ่งขึ้น หรือมีรูปแบบโครงสร้างกระบวนการ หรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการกระจายข้อมูลความรู้ต่างๆ รวมทั้งนำสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทางองค์กรมี มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดคุณประโยชน์แก่บริษัท ทั้งด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยการสร้างบุคลากรให้มีคุณสมบัติของคนยุคใหม่ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการนำตนเอง นำทีม นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความมีอัจฉริยภาพสูง (รอบรู้-รอบรู้ให้เท่า-รู้ให้ทัน) ซึ่งหมายถึงจะต้องเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ สามารถประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้จริง มีขีดความสามารถพร้อมทั้ง เชิงรับ และเชิงรุก เป็นผู้มองการณ์ไกลก้าวไปอย่างมีทิศทาง มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ และเรียนรู้ร่วมกัน สามารถบริหารกิจการให้มีผลกำไร ประสานผลประโยชน์และสร้างเครือข่ายให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นผู้มีวินัยแห่งตน (Self-disciplines) (วีรวัธ มาชะศิริานนท์. 2545)

ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge 1990) นักวิชาการด้านการเรียนรู้ในองค์กรของ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT) ให้แนวคิดว่า

รูปแบบองค์การที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตได้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อว่าการทำงานในโลกปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์การใดเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง จะได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นองค์การมีหน้าที่สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ ด้วยการส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996) ได้เสนอว่า ในศตวรรษที่ 21 องค์การจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม การเมือง และภาวะเศรษฐกิจ โดยการปรับเปลี่ยนสภาพองค์การให้มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การทั้งด้านโครงสร้างองค์การและการบริหารจัดการ รวมทั้งให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นหนึ่งในแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางนี้ ได้มีการพัฒนารูปแบบขององค์การ โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะทำให้ทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง เป็นระบบ และต่อเนื่องแล้ว ยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน ซึ่งการกระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว และไร้ขีดจำกัด องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาวเป็นการวางแผนเพื่ออนาคตที่มีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทุกบทบาทภายใต้การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) ดังที่ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2545) เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลก และของประเทศ ความไม่แน่นอนด้านเทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการและลูกค้า และที่สำคัญคือความไม่แน่นอนในค่านิยม ทักษะคติ ความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้ความไม่แน่นอนดังกล่าว องค์การควรบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการกระบวนการเรียนรู้ นั่นคือการทดลองปฏิบัติและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความผิดพลาด และเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ของหน่วยงานของตน และของหน่วยงานอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกระบวนการเรียนรู้มีได้หมายถึงเฉพาะทัศนคติ หรือรูปแบบการบริหารของผู้บริหารเท่านั้น หากยังมีความหมายรวมถึงการสร้างควมยืดหยุ่นในกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ในการพัฒนาคนในองค์การด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทควรมีการประเมินความสามารถขององค์การในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร และทรัพยากรของบริษัท เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของคนในองค์การ มีการสร้างจิตสำนึกในด้านการเรียนรู้ให้แก่บุคคลในองค์การ ทำให้ทุกคนภายในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้และความเข้าใจร่วมกัน หรือการปฏิรูปองค์การ สร้างวิสัยทัศน์ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศมาช่วยระบบการจัดเก็บแลถ่ายทอด

ความรู้ มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพิจารณาแก้ไขแสวงหาแนวทางที่ดีต่อไป การแปลแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะเชิงนามธรรมให้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมนั้น มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2545) ได้เสนอว่าองค์การควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติกัน ทั้งนี้ สาระสำคัญของการเรียนรู้ตามแนวคิดนี้มีนัยสำคัญ 2 ประการคือ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) และการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) ซึ่งทั้งสองประการนี้ได้เน้นถึงความสำคัญกับการได้ลงมือปฏิบัติจริงและเรียนรู้จากผลที่ได้รับ เพื่อพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของทางบริษัทให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจในการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ใช้เป็นแนวทางในการวางรูปแบบกระบวนการ และจัดกิจกรรม ให้เหมาะสมกับความสามารถขององค์การ เพื่อพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษา“การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัย ดังนี้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ปฏิบัติงานในปี 2551 จำนวน 111 คน โดยมี 7 แผนก ได้แก่

1. Sales & Marketing	จำนวนพนักงาน	4	คน
2. Financial & Accounting	จำนวนพนักงาน	8	คน
3. Technical	จำนวนพนักงาน	10	คน
4. EHS	จำนวนพนักงาน	3	คน
5. Management	จำนวนพนักงาน	9	คน
6. Operation	จำนวนพนักงาน	66	คน
7. Logistic & Supply Chain	จำนวนพนักงาน	11	คน

(ที่มา : ข้อมูลของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ณ. วันที่ 25 กรกฎาคม 2551)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ปฏิบัติงานในปี 2551 ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane. 1967 : 580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อน 5 % ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 87 คน และได้เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 % เท่ากับ 13 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 100 คน

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (**Stratified random sampling**) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานในแต่ละแผนกโดยไม่กำหนดสัดส่วน (Disproportional) ประชากรพนักงานแผนกนั้นๆ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) สุ่มตัวอย่างในแผนกต่างๆ ตามจำนวนตัวอย่าง จนครบ 100 คน

## ตัวแปรศึกษา

### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

#### 1.1 ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล

##### 1.1.1 อายุ

- 1.1.1.1 18-25 ปี
- 1.1.1.2 26-33 ปี
- 1.1.1.3 34-41 ปี
- 1.1.1.4 42 ปีขึ้นไป

##### 1.1.2 ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1.1.2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 1.1.2.2 ปริญญาตรี
- 1.1.2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 1.1.3 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1.1.3.1 5,000 - 19,999 บาท
- 1.1.3.2 20,000 – 34,999 บาท
- 1.1.3.3 35,000 – 49,999 บาท
- 1.1.3.4 50,000 – 64,999 บาท
- 1.1.3.5 มากกว่า 65,000 บาทขึ้นไป

##### 1.1.4 ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน

- 1.1.4.1 ปฏิบัติการ
- 1.1.4.2 หัวหน้างาน
- 1.1.4.3 บริหาร

##### 1.1.5 อายุการทำงาน

- 1.1.5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี
- 1.1.5.2 4 - 6 ปี
- 1.1.5.3 7 - 9 ปี
- 1.1.5.4 10 ปีขึ้นไป

1.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวาง

- 1.2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- 1.2.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
- 1.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 1.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- 1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

2.1 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

- 2.1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ
- 2.1.2 การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
- 2.1.3 การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพ  
พลายเออร์ และชุมชน
- 2.1.4 การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบคน  
การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้
- 2.1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน  
เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

1. บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง หมายถึง บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจขายแร่ในการ  
ทำเซรามิคในเขตห้วยขวาง

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีด  
ความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการ  
ขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ ซึ่งสมาชิก  
ขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน หมายถึง แนวทางที่จะ  
บรรลุความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท รอนด้า (ประเทศไทย) จำกัด โดยยึดหลัก  
วินัย 5 ประการของ Dr. Senge โดยมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

3.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึงพนักงานมีความ  
ต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์  
(Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมี ความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการ



ของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

**3.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)** หมายถึงการค้นหาคำความกระจ่างชัด โดยพนักงานสามารถจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

**3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( Shared Vision)** หมายถึง พนักงานแต่ละคนจะต้องฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะต้องไม่ขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์การ และพนักงานทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดย จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**3.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึงการที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้ โดยทีมแห่งการเรียนรู้จะอาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

**3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** หมายถึงการมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) ในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง โดยทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัทมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

#### 4. การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

หมายถึง การวินิจฉัยหาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ โดยตรวจสอบสมรรถนะขององค์การเกี่ยวกับระบบย่อย ทั้ง 5 ด้าน (Building the Learning Organization: Michael J. Marquardt) ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ได้แก่

**4.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ** หมายถึง การเรียนรู้โดยมีแรงผลักดัน 3 ด้านหลักคือ 1.ระดับของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์การ

2.ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) 3. ด้านทักษะสำหรับการเรียนรู้ ได้แก่การคิดเชิงบวก (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) การเสวนา (Dialogue)

**4.2 การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง** หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

**4.3 การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน** หมายถึงการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยกลุ่มคนเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

**4.4 การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้** หมายถึงการบริหารจัดการความรู้ขององค์การโดยใช้องค์ประกอบความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเครือข่าย

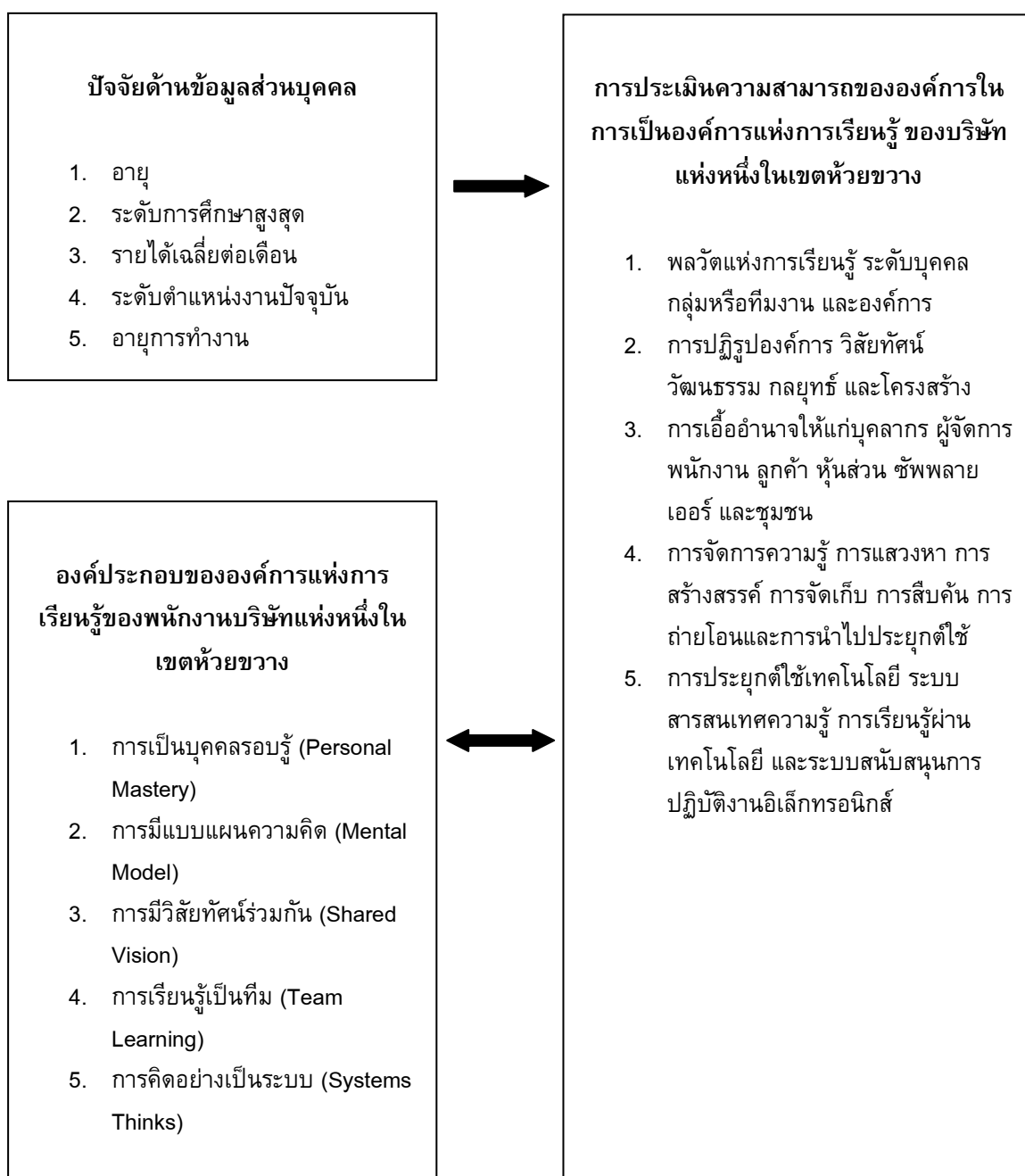
**4.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์** หมายถึงการใช้ระบบทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### ตัวแปรอิสระ

### ตัวแปรตาม



## สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา เรื่อง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  1. ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  3. แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  4. การเรียนรู้ในองค์กร
  5. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  6. แนวทางที่จะพัฒนาบริษัทให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ จากองค์กรแบบดั้งเดิม โดยในช่วงศตวรรษแรก เวเบอร์ (Weber : 1947) กล่าวถึงธรรมชาติขององค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Organization) เน้นเรื่องเหตุผล และประสิทธิภาพ ต่อมาระยะกลางของศตวรรษดริคเกอร์ (Drucker. 1964) เสนอแนวคิดองค์กรที่เน้นผลงาน (Performance based Organization) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ และประสิทธิผล ต่อมาผลงานทาง วิชาการที่เขียนโดยคริส อาร์กิส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และโดนัลด์ สซอน (Donaid Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Masssachusetts Institute of Technology (MIT) ได้แต่งหนังสือ Organizational Learning: A theory of action perspective (1978) ซึ่งเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2540: 46) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกิ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT แห่งสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ในหนังสือเล่มนี้ เซ็งกิ(Senge) ใช้คำว่า Learning Organization หรือ LO แทน Organization Learning หรือ OL และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการ

ประชุมปฏิบัติการ ให้แก่ บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆที่ Sloan School of Management MIT ในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization (1998)

## 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็งกิ(Senge .1990:1) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตแบบแผนการคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆได้อย่างอิสระ และเป็นสิ่งซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร เพคเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Peadler Burgoyne; & Boydell. 1991: 1-2) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าหมายถึงองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน เป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างตนเองโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

เพคเลอร์ เบอร์กอยน์ และ บอยเดล (Pedler Bergoyne; & Boydell. 1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดี เกส (De Geus. 1991, 1997) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living Company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

คิม ดี เอส (Kim, D.H. 1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

ดิคซอน เอ็น (Dixon, N. 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียขององค์กร

เบอร์เน็ต ซี เค (Barnett, C.K. 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

รอส อาร์ สมิท โรเบอรัท และไคล์เนอร์ (Ross, R.; Smith, B.; Roberts, C; & Kleiner, B. 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การ และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

เนวิส อี ซี ดีเบลลา เอ เจ โกลด์ เจ เอ็ม (Nevis, E.C.; DiBella, A.J.; & Gould, J.M. 1995) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การ ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์การจะเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/ หรือขณะให้บริการ

มาร์ควาร์ท (Marquardt. 1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

อาร์จิริส (Argyris. 1997) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning หรือ OL) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ ลดรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย (Defensive routines) หรือเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

ลูทาน (Luthans. 1998) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ฮอยและมิสเกลส์ (Hoy; & Miskel. 2001: 2 ) ได้ให้ความหมาย ขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์การมีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงาน เป็นทีมการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ชเนต ซ่าเกิต (2541: 171) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

โกศล ดีศีลธรรม (2546: 101) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์การ ที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

ชาร์คัตตี คงคาสวัสดิ์ (2547: 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดในทำงานอยู่เสมอ และจะต้องมีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 101) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้เน้นว่าองค์การต้องทำอะไร หากองค์การเปรียบเสมือนคน ก็ควรเป็นคนที่พัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นอมตะ หรืออยู่รอดได้

สุนทรี กุลนันทน์ (2539:66) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงสถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล กลุ่มองค์กรและชุมชน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

อภันตรี รอดสุทธิ (2541:12-13) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ความรู้ความเข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

กัลยาณี คำแดง (2542:19) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

### 1.3 แนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในอดีตการเรียนรู้ของคนในองค์กรมักจะเป็นตามความต้องการของผู้บริหาร การเรียนรู้ของบุคคลมักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงมีการเน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงานเป็นรายบุคคล และมุ่งพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน (Swieringa; & Wierdsma.1992:2-3) ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในทุกปัญหา โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ๆที่ต้องการความหลากหลาย



ขึ้นมาได้ ดังนั้นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเกิดจากการร่วมปรึกษาหารือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้และเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้าด้วยกัน นอกจากจะเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้ว ยังเรียนรู้เพื่อสนองต่อความต้องการของระบบโดยรวมขององค์กรด้วย ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคคลในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพเนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้วจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะภายนอก รวมทั้งการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงรุก (Senge .1990: 2) นักพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Substance competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร

#### 1.4 การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจโดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่มีผิดพลาด และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์กรนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยตรง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อบุคคลมีการเรียนรู้แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ในที่สุด ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (เชิงรุก Senge .1990: 10)

1. วิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาได้ ซึ่งรวมถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงานกระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน สถานที่ทำงานจะเป็นสถานที่จำลองสถานการณ์การเรียนรู้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้ปัญหาและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และที่สำคัญต้องกล้าแก้ปัญหาบนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่หวั่นไหวต่อกลุ่มผลประโยชน์ และอำนาจอิทธิพลอันมิชอบ

2. วิธีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาความรู้ไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรม การประสานงาน และ

การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้ โดยการเปิดกว้างทางความคิด มุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้สูงกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นทีที่ผสมผสานกันของสมาชิก องค์การควรมีการส่งเสริมให้พูดคุยถกเถียง ซักถามอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใส่ความคิดเข้าไปในพันธกิจ เป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์การ พร้อมกับเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์การเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารใหม่และความต้องการของสังคม (เซ็งกิ. Senge .1990 : 12)

### 3. วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนรู้โดยการแก้ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาแก่ สู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้วิจารณ์และแนะนำ
4. เป็นการเรียนรู้โดยการนำเอาคำแนะนำของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
5. เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติจะเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้เผชิญกับปัญหาที่มีความยุ่งยาก และได้มีโอกาสที่จะได้แก้ไขปัญหามาจากประสบการณ์ร่วมกับผู้ร่วมงาน จึงจะเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยเกิดการเรียนรู้ได้คือการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันในการที่จะช่วยกัน หรือร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้สำเร็จลุล่วง

การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อให้งานสำเร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจทำให้มีความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีกำจัดความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางปัญญาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน

### 4. การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันในเครือข่ายนี้ คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดและทรัพยากรร่วมกันตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้นจุดรวมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงในเครือข่าย จึงได้แก่การมีแนวคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจ หรือทำงานในเรื่องประเภทเดียวกัน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะๆรวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กร

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2540:70-71) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กรออกเป็น 7 ระดับ

1. บุคคลเรียนรู้ คือมีทั้งระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการจัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียนและทำการทดสอบเป็นรายบุคคล
2. ทีมเรียนรู้ คือคนที่อยู่ในทีมต้องเรียนรู้ ถ่ายทอดงานของทีมให้กัน ต้องสามารถทำงานแทนกันได้หากมีผู้ใดผู้หนึ่งของทีมขาดไป
3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถ้าระหว่างทีมไม่มีการเรียนข้ามสายงาน ปัญหาในการประสานงานจะเกิดขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะคิดข้ามสายงาน จะทำให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกันบางองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าที่เชื่อว่าถ้ามีการย้ายสายงานแสดงว่าถูกลงโทษ ในยุคใหม่บุคคลที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหารควรทำงานหมุนเวียนให้ครบทุกสายงานก่อน ซึ่งเป็นลักษณะของความก้าวหน้าข้ามสายอาชีพที่มีประโยชน์มาก เพราะคนที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหารควรรอบรู้ในทุกสายงานขององค์กร เพื่อการบริหารงานจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร ต้องทราบว่าภาวะความเป็นจริงในองค์กรตอนนี้เป็นอย่างไร มีทิศทางไปทางใด เพราะถ้าบุคคลในองค์กรไม่ทราบความจริงในองค์กรจะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เพราะไม่ทราบภาวะแท้จริงขององค์กรว่าเป็นเช่นไร แต่ถ้าองค์กรมีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงกับพนักงานตลอดเวลา พนักงานก็จะทราบทิศทางและมุ่งมั่นทุ่มเทไปในทางเดียวกันได้
5. เรียนรู้เรื่องภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร พนักงานไม่ใช่จะรู้แต่งานเท่านั้น ต้องรู้ว่าโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีเหตุการณ์อะไรที่จะก่อให้เกิดผลคุกคามความอยู่รอดขององค์กร มีเทคโนโลยีอะไรใหม่เกิดขึ้นบ้างเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก
6. เรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ ในระดับนี้ทำได้ยาก ต้องมีการสอนและฝึกพนักงาน เพราะต้องทำการวิเคราะห์ทำนายอนาคตได้ มองเห็นช่องทางธุรกิจที่สามารถทำได้ในอนาคต นอกเหนือไปจากธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
7. องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ ส่วนนี้มีความสำคัญมากที่สุด เพราะการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการนำความรู้ที่มีไปปฏิบัติจริง การถ่ายทอดเป็นเพียงความรู้ความเข้าใจเท่านั้นไม่ได้ทำให้เกิดผล และต้องนำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพตลอดไป

มาร์ควาร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynold. 1994 : 15-77) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์การส่วนใหญ่เกิดจาก

1. ระบบราชการ ความยึดมั่นในกฎเกณฑ์เหมือนระบบราชการ ซึ่งนโยบายและการควบคุมกำกับงาน จะทำให้ขาดความเข้มแข็งและการริเริ่มสร้างสรรค์
2. การควบคุม การควบคุมข้อมูล การตัดสินใจ บุคลากร เทคโนโลยีสามารถอยู่ในระดับการควบคุมที่สูงได้ แต่สำหรับการควบคุมการเรียนรู้ขององค์การจะต้องอยู่ในระดับต่ำ
3. การติดต่อสื่อสารที่ด้อยประสิทธิภาพ มีองค์การมากมายหลายแห่งที่ยึดติดกับโครงการสื่อสารที่ไม่มีการยืดหยุ่น มีทักษะในการรับฟังอย่างแคบๆ มีการสรุปผลย้อนกลับที่ล่าช้า และมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอจะเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีความสำคัญได้ถูกบิดเบือนและถูกปิดบัง
4. มีความด้อยภาวะผู้นำ ผู้นำควรเป็นรูปแบบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้ามบ่อยครั้งที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
5. องค์การที่ยึดติดกับระบบสายการบังคับบัญชา ความต้องการที่จะขยายอำนาจเป็นส่วนที่ผูกผันกับจำนวนระดับชั้นในระบบราชการ

ปัญหาและอุปสรรคการเรียนรู้ที่นำเสนอโดยมาร์ควอทและเรย์โนลด์ (Marquardt ; & Reynold. 1994 : 15-77) สอดคล้องกับการศึกษาของประพันธ์ หาญกว้าง (2538 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์การเกิดจาก

1. โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบุคคล อีกทั้งยังมีการบังคับบัญชาที่มากเกินไปซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้
2. คนในองค์การขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ เพราะต้องเรียนรู้ไปตามความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น
3. คนในองค์การขาดการสร้างสรรค์และโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะต้องปฏิบัติตามกฎขององค์การ
4. ระบบการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน ทำให้การเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบแยกส่วน ซึ่งการเรียนรู้เช่นนี้ไม่ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ
5. กระบวนการเรียนรู้ในองค์การมุ่งแต่ในองค์ความรู้มากกว่าความสามารถในการเรียนรู้
6. ระบบการฝึกอบรมมักจะเป็นระบบการสอนเน้นที่ตัวผู้สอนมากกว่าจะเน้นผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้บางอย่างอย่างแท้จริง
7. คนในองค์การขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง
8. คนในองค์การขาดความสามารถในการจัดการและเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. คนในองค์การขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ตลอดจนภารกิจขององค์การ

### 1.5. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

เพคเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Peadler Burgoyne; & Boydell.1991 : 18-27) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่าควรมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 11 กระบวนดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
  1. สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ
  2. สร้างนโยบายขององค์การ โดยยึดถือการมีส่วนร่วม
2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)
  1. มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
  2. มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
  3. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ด้านโครงสร้าง (Structures) คือ มีโครงสร้างที่สั้น กระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) คือ พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner)
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)
  1. มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning climate)
  2. มีสมาชิกในองค์การมีการพัฒนาตนเอง

เจิบฮาร์ด (กัลยาณี คำแดง. 2542; อ้างอิงจาก Gephart and others. 1996) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4. มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถย้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆขึ้นไป เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลาง

มาร์ควอท และเรย์โนลด์ (Marquart; & Reynold. 1994: 15-77) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) หมายถึง โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะแทนความรับผิดชอบ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม ที่มียุทธศาสตร์ประกอบต่างทำหน้าที่ของตนเองอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแยกที่ซับซ้อนข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วม (Corporate Learning Culture) หมายถึง การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่นมีหลักสูตรการอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาคนอื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระบบล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กรด้วย

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้เป็นประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หมายถึงวิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆมิใช่เป็นเพียงหน้าที่นักวิจัย และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีโอกาสเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่น หรือฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ง่ายใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานสมองของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินงานและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือหาคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) หมายถึง บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) หมายถึง การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องระยะยาว และริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆเพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุน สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ ค่านิยม และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น มาร์ควอท และเรย์โนล์ (Marquart; & Reynolds. 1994: 23 ) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรูดังนี้

1. การเข้าใจถึงความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางด้วยการหยั่งรู้และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้พนักงานระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะที่เลี้ยงที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
10. ภายนอกองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิดกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และการที่จะทดลอง
11. มีระบบต่างๆเพื่อการเรียนรู้ร่วมและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้



25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะเข้าไปเรียนรู้

เซ็งกิ (Senge. 1990) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนของความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเซ็งกิ(Senge. 1990) เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบในการวิจัยในส่วนของ “องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นคนที่ เป็นบุคคลรอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์การมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2542: 65 -68) การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลรอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการ การฝึกฝน เพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการอย่างแท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็นบุคคลรอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดหมาย กล่าวคือวิสัยทัศน์เป็นภาพในอดีตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องทั่วไป เหมือนกับจุดหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2542: 65-68) ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร อันจะทำให้เล็งเห็นสถานการณ์รวมหรือ

ภาพรวมทั้งหมดมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถจัดและลดความเครียดลงได้ โดยวิธีการกำจัดความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก การที่จะเป็นบุคคลรอบรู้ จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือจิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนทุกอย่างจะต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การขับรถเป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว

การเป็นบุคคลรอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งความรู้ต่างๆ การปฏิบัติงานต่างๆ ของบริษัท มีการนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ และได้นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้ บริษัทได้มีการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ และมีการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างต่อเนื่อง

## 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์การ และธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

### 1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคนในองค์กรการให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคนไม่ต้องการให้คนทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีแบบแผนของความคิด หมายถึง การที่บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีการปรับความคิดให้สอดคล้องคล้อยกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของบริษัท และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการพัฒนา หรือนำเสนอสิ่งต่างๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท มีการจัดวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพงาน และได้นำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการวินิจฉัยค้นหาสาเหตุ ที่มาของปัญหาต่างๆ และวิธีแก้ไขที่เหมาะสมได้อย่างเป็นระบบ

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภายในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองการที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากบุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงานหรือการ

ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้ จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ได้นั้นต้องระมัดระวังเรื่องสภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อุบัติวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

บุคลากรประเภทที่มุ่งมั่น จะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามกำลังและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

บุคลากรประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุของวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์การแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับบุคลากรประเภทที่ยอมรับ ผู้นำจะนิยมให้บุคลากรอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการบุคลากรประเภทมุ่งมั่นเพื่อให้การเรียนรู้ขององค์การมีประสิทธิผลมากขึ้น สิ่งที่คุณำต้องทำคือการยอมให้บุคลากรมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดดั้งเดิมว่าวิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจที่ต่ำลงของบุคลากร ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วไปทั้งองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน และต้องดำเนินต่อไปไม่สิ้นสุด

อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

4. ทำให้มีวิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บริษัทแห่งหนึ่งในเขต ห้วยขวาง ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของตนเอง และบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท หรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ในการทำงานร่วมกัน

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็น แนวปฏิบัติร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ได้ทั้งกลุ่มจึงเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

##### 1. การสนทนาและการอภิปราย

การสนทนาเป็นวิธีการช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และ ลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นที่หลากหลายขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผล การสนทนา

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อว่าจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญความยุ่งยากในการทำงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน รู้ถึงกระบวนการเรียนรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

ชวินท์ รัมมพันธ์กุล (2540:7) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจจริงใจ รับประทานอาหารอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงานให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดในการทำงาน มีการทบทวนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน บริษัทมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรม เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีการปฏิบัติงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเสนอความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย บริษัทได้มีการสนับสนุนการเรียนรู้และวิธีการเข้าถึงความรู้ โดยการใช้สื่อหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการอภิปรายถึงความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ

### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นภาพเฉพาะ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และจะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบของการปฏิบัติงาน การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำๆในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำๆในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลต่อการเรียนรู้ องค์การไม่พึงมุ่งเน้นในสิ่งสำคัญเพื่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย

การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจหลายด้าน เช่น

1. สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้
2. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
3. สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

ชวินท์ รัมมมันท์กุล (2540: 9) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากการวิธีแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลงและมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้ อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกันเกิดผลไม่พร้อม
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหขององค์กร

การวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติในเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งกิ (Senge) แล้ว จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดระหว่างกันก็ไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไปจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบหมายถึง การที่บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีการระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไขชัดเจนโดยอาศัยข้อมูลและการระดมความคิดจากทุกฝ่าย มีการจัดเรียงลำดับของปัญหาที่พบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นบุคลากรของบริษัทมีการใช้หลักเหตุผล และพิจารณาญาณ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ บริษัทมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดอย่างบูรณาการ มีการวิเคราะห์สาเหตุหลักและสาเหตุรองของปัญหา มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท และมีการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลต่างๆอย่างเป็นระบบ

จากหลักการทั้ง 5 ประการ สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยเสริมสร้างให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆตลอดเวลา พร้อมทั้งรู้จักนำความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาปรับปรุงแบบแผนความคิด การมองและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทาง เศรษฐกิจ ธุรกิจ เพื่อโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางของ องค์การในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตก้าวไปสู่ การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหา และสิ่งที่สำคัญก็คือการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทุกคนในองค์การตัวเอง รวมถึง องค์การอื่น และท้ายสุดคือได้มีการนำความรู้ต่างๆ ของพนักงานมาคิดอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อให้ เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุด เพื่อให้เกิดมาตรฐานมี ประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ท (Michael J. Marquardt) กล่าวถึง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (Building the Learning Organization) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้ เป็นกรอบในการวิจัยใน ส่วน “การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งใน เขตห้วยขวาง” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ** โดยองค์การ มีส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลักคือ

- ระดับการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

- ประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การ เรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้องค์การควรมี การส่งเสริมการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้ ไปพร้อมๆกัน

- ทักษะในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นทั้งนี้ บริษัทควรส่งเสริมเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดความสำเร็จเชิงธุรกิจ เช่นการคิดเชิงระบบ รูปแบบ ความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้หน้าตนเองและการเสวนา

**2. การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง** องค์การ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม จึงจะสามารถ เปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยสนใจองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 มิติ โดยแต่ละมิติจะต้อง เปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และการออกแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลิตผล เป็นให้ ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อมๆกัน



- ด้านวิสัยทัศน์ คือมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของพนักงานและองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาต่อไปข้างหน้า โดยแบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่

ประการแรก คือสร้างรากฐานองค์กรให้มั่นคง ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ และบริษัทต้องตระหนักว่าบริษัทจะไม่บรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ได้ หากบริษัทไม่ปฏิรูปตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประการที่สอง วิสัยทัศน์มีความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากเป็นตัวแทนของความหวังและความฝันแล้ว ยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเอง และมีเหตุผลที่จะยอมรับการคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ

ประการที่สาม วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดิ่งให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม

ประการที่สี่ ความหมายและค่านิยมร่วมกัน มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการที่จะจัดเก็บและถ่ายโอน

- ด้านวัฒนธรรม องค์กรควรมีการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมในการเรียนรู้ และเปลี่ยนค่านิยมบางประการเช่น การไม่สนใจที่จะเรียนรู้ การอยู่เฉยๆแต่ได้รางวัล จึงจะสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ องค์กรควรมีการส่งเสริมการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อให้ทุกคนได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ มีการส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ของตนและของผู้อื่น ส่งเสริมให้ทุกคนไว้วางใจและเอาใจใส่กันและกันวัฒนธรรมนี้จะส่งเสริมการสนับสนุนให้ข้อมูลป้อนกลับและการเปิดเผย มีรางวัลสูงใจสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยองค์กรจะได้เรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และนำข้อผิดพลาดมาพัฒนาความคิด และวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการให้คำมั่นสัญญาด้านการเงินสำหรับการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง และมีการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

- ด้านกลยุทธ์ คือองค์กรมีการนำกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจ และความสำเร็จของบุคคล 2. การแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนิน 3. พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ 5. การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ 6. การสร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ 7. แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ 8. สร้างแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 9. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด 10. เรียนรู้แบบ “ทันเวลา” ไม่ใช่แบบ “เพื่อไว้รอทำ”

- ด้านโครงสร้าง องค์กรต้องมีการวางโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสม เพราะโครงสร้างเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์กร อย่างไรก็ตามโครงสร้างควรเป็นไปให้สอดคล้องกับหน้าที่งาน มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้

โอกาส โครงสร้างองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์การก็ควรให้อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการ

**3. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน** คนมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์การ ฉะนั้นองค์การจึงต้องมีการเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำทรัพยากรที่ตนเองมีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ที่ทางองค์การได้สนับสนุน เพื่อก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

**4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้** ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์นั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

- การแสวงหาความรู้ (Acquisition)
- การสร้างความรู้ (Creation)
- การจัดเก็บความรู้ (Storage)
- การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Transfer and Dissemination)
- การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)

บริษัทจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับหรือแต่ละลำดับเป็นอิสระต่อกัน เช่น สารสนเทศต่างๆต้องได้รับการเผยแพร่ผ่านหลายๆช่องทาง ภายใต้กรอบเวลาที่แตกต่างกันไป

**5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์** ระบบด้านเทคโนโลยีขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวอันได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างต่างๆที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างอิสระ

## 1.6 แนวทางที่จะพัฒนาบริษัทให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องด่วน เพราะว่าในอนาคตไม่ใช่การแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Border) ดังนั้นในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มี

ประสบความสำเร็จตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการให้เหมาะสมกับคนในองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงสร้าง และ นโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เจนเนตร มณีนาถ; และคนอื่นๆ (2546: 111-114) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรว่า “วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)” เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร มี 6 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องพัฒนาความเข้าใจสภาพแวดล้อม มีทีมอาวุโสใช้เวลาคิดเกี่ยวกับอนาคต มีการใช้ที่ปรึกษาและคนจากข้างนอก
2. องค์กรต้องมีระบบที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถค้นหาความชำนาญและประสบการณ์ได้ เมื่อต้องการ มีเครือข่ายที่ข้ามขอบเขตขององค์กร เพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญ
3. มีข้อผูกมัด (Commitment) ในการเรียนรู้ และพัฒนาบุคคลซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้คนทุกระดับจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
4. ความคิด การสร้างสรรค์ และความสามารถในการจินตนาการถูกทำให้มีขึ้นเพื่อที่จะได้นำไปใช้พัฒนา
5. มีบรรยากาศการเปิดใจและไว้วางใจ ทุกคนสามารถได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความกล้าพูด กล้าแสดงออก เพื่อก่อให้เกิดการกระทำที่ท้าทาย
6. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดมาก่อน

มาร์ควอทและเรย์โนลด์ (Marquart; & Reynold. 1994: 34-65) ได้เสนอกฤษฎีไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the Image learning) กฤษฎีที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้นรูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมได้อย่างหนึ่ง วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นความคิดคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงานร่วมกันคิด ถึงจะเป็นพื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆมากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ๆ และการมีส่วนร่วมในโครงการ การทำงานร่วมกันรวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆและยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage Experimental and Risk Taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และมีคนกล้าที่จะทำการทดลองสิ่งใหม่ๆและยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การที่ทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกจุดทุกแห่งในองค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรืออาจจะจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของพนักงานในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งมีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพนั้นแต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking) การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ตราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระเบียบอยู่ องค์กรจะไม่เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพ ด้วยกระบวนการปรับปรุงที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรหาวิธีที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

วิกส์ และ ลีออน (ประพันธ์ หาญขว้าง. 2538; อ้างอิงจาก Wick; & Leon. 1993) กล่าวว่าในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนี้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด

2. สภาพแวดล้อมก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. สภาพแวดล้อมก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน
4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกิ (Peter M. Senge.) เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน แล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนในองค์กร มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการปฏิรูปองค์การให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้ หากได้มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร ก็จะเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตต์กินและมาร์สิก (นันทพร โชติสุขิต. 2540; อ้างอิงจาก Watkin; & Marsick. 1992) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องดำเนินการดังนี้

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถปรับองค์การได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ดังนั้นการจะเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมต้องพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไร ต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคอนอย่างต่อเนือง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ และความจำเป็นในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ หลายประการได้แก่
  - 1.1. ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์
  - 1.2. ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่รุนแรงขึ้น
  - 1.3. แรงกดดันจากเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม
  - 1.4. ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ๆทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีมีลักษณะเป็นพลวัต(Dynamic) สูงขึ้น
  - 1.5. ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้ (Knowledge)
  - 1.6. ปัจจัยด้านทรัพยากรในการผลิตและแรงงานที่เปลี่ยนไป
2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่
  - 2.1. ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ
  - 2.2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดขององค์กร
  - 2.3. การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการดำเนินงาน
  - 2.4. ทักษะและความสามารถของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนแปลง
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ในอนาคตผู้บริโภคอาจต้องการซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ
  - 3.1. ต้นทุนหรือราคาที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด
  - 3.2. คุณภาพที่ดีที่สุด
  - 3.3. ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ
  - 3.4. นวัตกรรมใหม่ๆที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกคิดมาก่อน
  - 3.5. การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ๆกับองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันสื่อเทคโนโลยีต่างๆได้มีมากขึ้น พนักงานสามารถได้รับข้อมูลข่าวสารและมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่ายขึ้น รู้จักใช้สิทธิของตน ดังนั้นองค์กรจึงควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ มีการมอบอำนาจ การให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กร และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

จूरีย์ พูลพานิชอุบลรัตน์ (2549) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รวม 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 101 คน ได้ผลการวิจัยคือ

1. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับสูง

3. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริง และสภาพคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกลีกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งองค์การเป็นพนักงานชั้นต้น/ กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้แห่งตนมีคะแนนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานกลุ่มอายุต่างกันและระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับ

ต่ำกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน, ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน, ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ที่ตกว่ากันกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้าน การเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุดาร์ตน์ พลเจริญ และสุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่าแนวทางการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะเด่น คือมีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Maintenance: TQM) และระบบการบำรุงทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) เข้ามาปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกๆระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ อีกทั้งยังมีวิธีการเรียนรู้หลากหลายวิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Deutero learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) นอกจากนี้องค์การยังมีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นเป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) และมีโครงสร้างการบริหารกิจกรรมแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ไปทุกระดับชั้นอย่างเป็นอย่างรูปธรรม มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ มีการเผยแพร่ความรู้โดยเปิดโอกาสให้องค์การภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชนทั้งในและต่างประเทศเข้าเยี่ยมชมกิจการ บุคลากรขององค์การออกไปบรรยายเผยแพร่ความรู้ให้กับ



หน่วยงานต่างๆ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน และผู้นำมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่าความเร็วในการเรียนรู้ขององค์การสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การดีขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายเรื่อง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดอัตราเร็วในการเรียนรู้ขององค์การ สามารถลำดับได้ดังนี้ ความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีต่อการสร้างแนวทางการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายกิจกรรมต่างๆ การให้รางวัล การสนับสนุนด้านงบประมาณ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับสูง

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับดังนี้ คือ การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

บรรยากาศขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศขององค์การ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60 ( $R^2 = 0.60$ ) และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้} = 0.47 (\text{การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน}) + 0.36 (\text{บรรยากาศขององค์การ})$$

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549) การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร 4 ด้าน ได้แก่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร 4 ด้าน ตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหาร จำแนกตามหน่วยงาน ระดับชั้นยศ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้จำนวน 239 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเตรียมทหารด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยนายทหารหน่วยฝึกศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา

3. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวม และรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่า นายทหารประทวน

4. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง(2542) ได้ศึกษาเรื่อง สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อตูก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อตูก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนาหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการที่จะนำเสนอโรงเรียนเข้าสู่สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของคณะครู งบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหาคือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณ และสื่อไม่เพียงพอ และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณภาพหรือศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยใน 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่ บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กและเปรียบเทียบกับศักยภาพระหว่างสององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและสารสนเทศพบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมี

ศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วน สิ่งที่เป็นจุดด้อยได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้นยึดระบบอาวุโสเลือกอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบเก็งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควรในระดับจุลภาคพบว่า บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยและมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือบริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และยังมีระบบอาวุโสมากส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่างและปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

นันทพร โชตินุชิต (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสาย กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการ จุลสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ

ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยทั้งความพร้อมร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์การ จะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกของบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝัง การพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดูและระบบการจัดการศึกษาของไทย

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่าในด้านพฤติกรรมพนักงานมีโลกทัศน์มองโลกตามความจริง (Mental Models) แต่มีทัศนคติต่อองค์การอยู่ระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ และการวิเคราะห์สถานการณ์ไทยพาณิชย์ที่ได้ดำเนินแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้พัฒนาองค์การ พบว่าปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้คือความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์การ ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การ และนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระดับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

### งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด(David. 1982 : 692)ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ(MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่ม

ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบใหม่ขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4. มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่จะมีผลต่อระบบ 7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

เคปเปเทลลี (Ceppetelli. 1995 : 56-60) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล เวอร์มอนต์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือชาย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็งกิ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery), โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models), การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision), การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง เข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตามวิธีการเปลี่ยนแปลง (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการที่ผู้วิจัยนำ

แนวคิดของเซ็งกิมาใช้ในครั้งนี้นับว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกิ (Peter M.Senge. 1990) ซึ่งมี 5 ประการ ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนของความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบ แนวคิด และออกแบบสอบถาม ในส่วนของ “องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ซึ่งจะศึกษาองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านว่าองค์ประกอบใดบ้างที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพราะแนวคิดนี้สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้าง และพฤติกรรมการทำงานขององค์การแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

และใช้แนวคิด การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ท (Michael J.Marquardt) ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ
2. การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
3. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน
4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบ แนวคิด และออกแบบสอบถาม ในส่วนของ “การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” เนื่องจากแนวคิดนี้ได้ลงในรายละเอียดของระบบย่อยในแต่ละด้าน ว่าองค์การควรมีการส่งเสริมในปีจจัยเหล่านี้ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาว่าบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ได้ให้การสนับสนุนพนักงานในด้านใดบ้างที่จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ปฏิบัติงานในปี 2551 จำนวน 111 คน โดยมี 7 แผนก ได้แก่

1. Sales & Marketing	จำนวนพนักงาน	4 คน
2. Financial & Accounting	จำนวนพนักงาน	8 คน
3. Technical	จำนวนพนักงาน	10 คน
4. EHS	จำนวนพนักงาน	3 คน
5. Management	จำนวนพนักงาน	9 คน
6. Operation	จำนวนพนักงาน	66 คน
7. Logistic & Supply Chain	จำนวนพนักงาน	11 คน

(ที่มา : ข้อมูลของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ณ. วันที่ 25 กรกฎาคม 2551)

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางที่ปฏิบัติงานในปี 2551 ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane. 1967 : 580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อน 5 % ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 87 คน และได้เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 % เท่ากับ 13 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 100 คน

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากร เท่ากับ 111 คน  
 $e$  = ค่าสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ 5 % (0.05)

$$\text{แทนสูตร} \quad n = \frac{111}{1 + 111 (0.05)^2}$$

$$n = 87 \text{ คน}$$

และผู้วิจัยได้ได้เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 % เท่ากับ 13 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 100 คน

### วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบไม่กำหนดสัดส่วน (Disproportionate) เนื่องจากประชากรบางแผนกมีจำนวนแตกต่างกันมาก โดยสุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละแผนก โดยไม่กำหนดสัดส่วนประชากรในแผนกนั้นๆ ได้จำนวนตัวอย่างแต่ละแผนกดังตาราง ตาราง 1 แสดงผลจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างแต่ละแผนก

แผนก	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1. Sales & Marketing	4	3
2. Financial & Accounting	8	7
3. Technical	10	8
4. EHS	3	3
5. Management	9	7
6. Operation	66	63
7. Logistic & Supply Chain	11	9
<b>รวม</b>	<b>111</b>	<b>100</b>



**ขั้นที่ 2** วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานในแต่ละฝ่ายตอบตามจำนวนตัวอย่างในขั้นที่ 1 ในการแจกแบบสอบถามจะแจกแก่บุคคลที่เต็มใจและให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย Operator, Staff, Senior Staff, Team Leader, Supervisor, Chief, Junior Manager, Manager และ Senior Manager จนได้จำนวนตัวอย่างครบในแต่ละแผนก รวม 100 คน

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 รูปแบบของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended response question) คำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) โดยมีตัวเลือกให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว มีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วงอายุ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 110) คำนวณได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เกณฑ์การกำหนดอายุ โดยอายุต่ำสุดของพนักงานคือ 18 ปี และ สูงสุด คือ 50 ปี ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงอายุดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดอายุ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้ (ที่มา : ข้อมูลของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ณ. วันที่ 25 กรกฎาคม 2551)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงอายุ} &= \frac{50 - 18}{4} \\ &= 8 \text{ ปี} \end{aligned}$$

- ได้แก่
1. 18-25 ปี
  2. 26-33 ปี
  3. 34-41 ปี
  4. 42 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 2 ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภท เรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 3 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วง คำนวณได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เกณฑ์การกำหนดรายได้ โดยกลุ่มตัวอย่างมีรายได้เฉลี่ยต่ำสุดประมาณ 5,000 บาท และสูงสุดประมาณ 80,000 บาท ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงได้ใช้ช่วงรายได้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ (ที่มา : ข้อมูลของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ณ. วันที่ 25 กรกฎาคม 2551)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงรายได้} &= \frac{80,000 - 5,000}{5} \\ &= 15,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

- ได้แก่
1. 5,000 – 19,999 บาท
  2. 20,000 – 34,999 บาท
  3. 35,000 – 49,999 บาท
  4. 50,000 – 64,999 บาท
  5. 65,000 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 4 ระดับตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

1. ปฏิบัติการ
2. หัวหน้างาน
3. บริหาร

ข้อที่ 5 อายุการทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

1. ต่ำกว่า 3 ปี
2. 4 - 6 ปี
3. 7 - 9 ปี
4. 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive) มีจำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน

- |  |   |       |
|--|---|-------|
| 1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)     | 5 | คำถาม |
| 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)         | 3 | คำถาม |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)    | 3 | คำถาม |
| 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)        | 4 | คำถาม |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบระบบ (System Thinking) | 3 | คำถาม |

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) แบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method: Likert scale questions) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541: 166) ซึ่งจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 4 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับปฏิบัติ
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	มาก
4	มากที่สุด

การกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณหาช่วงกว้างของชั้น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{4-1}{4}$$

$$= 0.75$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.75	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานอยู่ในระดับน้อยมาก
1.76 – 2.50	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานอยู่ในระดับน้อย
2.51 – 3.25	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน อยู่ในระดับมาก
3.26 – 4.00	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive) มีจำนวน 14 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน

- |  |   |       |
|--|---|-------|
| 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ  | 3 | คำถาม |
| 2. การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง   | 3 | คำถาม |
| 3. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน<br>ซัพพลายเออร์ และชุมชน                               | 3 | คำถาม |
| 4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ<br>การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้                    | 3 | คำถาม |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้<br>ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ | 2 | คำถาม |

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) แบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method: Likert scale questions) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541: 166) ซึ่งจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 4 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	นำมาปฏิบัติ
1	น้อย หรือไม่ปฏิบัติเลย
2	พอสมควร
3	เป็นส่วนใหญ่
4	ทั่วทั้งองค์การ

การกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้สูตรการคำนวณหาช่วงกว้างของชั้น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 29)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{4 - 1}{4} \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.75	การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีระดับการนำมาปฏิบัติน้อยหรือไม่ปฏิบัติเลย
1.76 – 2.50	การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีระดับการนำมาปฏิบัติพอสมควร
2.51 – 3.25	การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
3.26 – 4.00	การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีระดับการนำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือแบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน และด้านการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและแนะนำเพิ่มเติม เพื่อทำการปรับปรุงให้ถูกต้องและมีความเที่ยงตรงกับเนื้อหา
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (Try-out) กับพนักงานบริษัทอื่น ตัวอย่างจำนวน 40 ชุด
5. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 : 449-450)  
ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยมีแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

2. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการ เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ขอนหนังสือหนังสือแนะนำตัวจาก ทางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

2.2 ผู้วิจัยประสานงานกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

2.3 ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถาม ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของคำถามในแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545 :449) ผลลัพธ์ค่าเฉลี่ยค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับ ความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า ระหว่าง

$-1 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง จากการนำแบบสอบถามไปคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 40 ชุดซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวม เท่ากับ 0.899 และในรายด้านมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ = 0.747
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด = 0.757
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน = 0.876
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม = 0.773
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ = 0.934

ด้านการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท โดยรวม เท่ากับ 0.951 และในรายด้านมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร = 0.885
2. ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง = 0.908
3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน = 0.908

4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ = 0.925
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ = 0.871

จากผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น ผลที่ได้มีระดับความน่าเชื่อถือที่ได้มาตรฐาน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

#### 4. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

##### 1. การจัดการกระทำ

- 1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว
- 1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบถูกต้องแล้วมาทำการลงรหัส (Coding)
- 1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติ

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) for windows version 15.0 ในการประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล

##### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุการทำงาน

2.1.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และตอนที่3 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

2.1.3 หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ S.D) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และตอนที่3 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.2.1 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance หรือ Brown-Forsythe) ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน, ระดับตำแหน่งงาน, อายุการทำงาน

2.2.2 สถิตินัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระกัน เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

การวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่ออธิบายค่าความแตกต่างระหว่างลักษณะทางข้อมูลส่วนบุคคล กับ การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

การวิเคราะห์ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

### 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 : 36)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	f	แทน	ความถี่ของคะแนน
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 39)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 38)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

## 2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพแบบสอบถาม ได้แก่

ความเชื่อมั่น (Reliability)

การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 449)

$$\alpha = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

## 3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านอายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน, ระดับตำแหน่งงาน, อายุการทำงาน มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 135)

ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน มีสูตรดังนี้

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$
ภายในกลุ่ม	n-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{n-k}$	
รวม	n-1	$SS_{(T)}$		

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between groups)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within groups)
	Df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$SS_{(B)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Sum of Square)
	k-1	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระระหว่างกลุ่ม (Between degree of freedom)
	$SS_{(W)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Square)
	n-k	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม (Within degree of freedom)

กรณีถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2546: 258)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่  $n_i \neq n_j$

เมื่อ	$t_{1-\alpha/2; n-k}$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ ระดับ ความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n-k
	MSE	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ )
	$n_i$	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มที่ i
	$n_j$	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่มที่ j
	$\alpha$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน

3.1.2 ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung. 2001 :300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}} \text{ โดยค่า} \quad MS_{(W)} = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_1^2$$

เมื่อ	$\beta$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between Group)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within Group) สำหรับ Brown-Forsythe
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	$n_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์.2543 : 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{x}_i - \bar{x}_j}{MS_{(w)} \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$MS_{(w)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Fordythe
	$\bar{X}_i$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i
	$\bar{X}_j$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j
	$N_i$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
	$N_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

3.2 สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระกันต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 มีสูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 310-311)

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร X
	$\sum y$	แทน	ผลรวมของคะแนนของตัวแปร Y
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนน x และ y
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ความหมายของค่า r คือ

- 1) ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
- 2) ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
- 3) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
- 4) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้  $-1$  หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
- 5) ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 6) ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81-1.00	สูงมาก (Very strong)
0.61-0.80	ค่อนข้างสูง (Strong)
0.41-0.60	ปานกลาง (Moderate)
0.21-0.40	ค่อนข้างต่ำ (Weak)
0.01-0.20	ต่ำมาก (Very weak)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนผู้ใช้บริการกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$df$	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
$SS$	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมค่าความเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
$F$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
$p$	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และ อายุการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และ อายุการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>1. อายุ</b>		
1.1 18 – 25 ปี	16	16.0
1.2 26 – 33 ปี	37	37.0
1.3 34 – 41 ปี	46	46.0
1.4 42 ปี ขึ้นไป	1	1.0
รวม	100	100.0
<b>2. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	34.0
2.2 ปริญญาตรี	58	58.0
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	8	8.0
รวม	100	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
3.1 5,000 – 19,999 บาท	54	54.0
3.2 20,000 – 34,999 บาท	29	29.0
3.3 35,000 – 49,999 บาท	2	2.0
3.4 50,000 – 64,999 บาท	5	5.0
3.5 65,000 บาทขึ้นไป	10	10.0
รวม	100	100.0
4. ระดับตำแหน่งงาน		
4.1 ปฏิบัติการ	66	66.0
4.2 หัวหน้างาน	21	21.0
4.3 บริหาร	13	13.0
รวม	100	100.0
5. อายุการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	26	26.0
5.2 4 – 6 ปี	28	28.0
5.3 7 – 9 ปี	24	24.0
5.4 10 ปีขึ้นไป	22	22.0
รวม	100	100.0

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 100 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. ด้านอายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 34 - 41 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมาได้แก่อายุ 26 - 33 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0, อายุ 18 - 25 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และอายุ 42 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

2. ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมาได้แก่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34 และ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ



3. ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 – 34,999 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0, รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 65,000 บาทขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 – 64,999 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,000 – 49,999 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

4. ด้านระดับตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 รองลงมา มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และ ระดับตำแหน่งบริหาร จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13 ตามลำดับ

5. ด้านอายุการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 4 – 6 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา อายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26, อายุการทำงาน 7 – 9 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และ อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลลักษณะทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายตัวของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ และเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน แห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่ ในเรื่องอายุ และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 18 – 25 ปี	16	16.0
1.2 26 – 33 ปี	37	37.0
1.3 34 ปีขึ้นไป	47	47.0
รวม	100	100.0
3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
3.1 5,000 – 19,999 บาท	54	54.0
3.2 20,000 – 34,999 บาท	29	29.0
3.4 35,000 บาทขึ้นไป	17	17.0
รวม	100	100.0

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่ จำนวน 100 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. ด้านอายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 34 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาอายุ 26 – 33 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37 และอายุ 18 – 25 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ตามลำดับ

2. ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 – 29,999 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,000 บาทขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
<b>ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้</b>			
พนักงานมีการตั้งเป้าหมายการทำงาน	3.04	0.567	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ของ องค์กรอื่นๆที่ประสบความสำเร็จมาใช้	3.00	0.569	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ	2.88	0.477	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ทำ อยู่	3.00	0.620	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพัฒนา งานที่ทำอยู่เสมอ	2.82	0.557	ระดับปฏิบัติมาก
<b>ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวม</b>	2.95	0.422	ระดับปฏิบัติมาก

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
<b>ด้านการมีแบบแผนความคิด</b>			
พนักงานมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อน ตัดสินใจทำงาน	3.03	0.521	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจาก การดำเนินงานได้	2.95	0.500	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ ใหม่ๆ ให้กับองค์การ	2.85	0.592	ระดับปฏิบัติมาก
ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวม	2.94	0.432	ระดับปฏิบัติมาก
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>			
พนักงานยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของบริษัท	2.97	0.594	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานช่วยกระตุ้นเพื่อนพนักงาน สร้างการ เปลี่ยนแปลงให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.76	0.553	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานมีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จตาม เป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณภาพ	2.96	0.511	ระดับปฏิบัติมาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวม	2.90	0.473	ระดับปฏิบัติมาก
<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>			
พนักงานได้รับการฝึกอบรม และมีความรู้ วิธีการทำงานเป็นทีม	2.91	0.570	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานเปิดกว้างทางความคิดในการทำงาน และให้ทุกคนร่วมในการออกความคิดเห็น	2.98	0.426	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานเห็นด้วยกับการถ่ายทอดความรู้ หรือสอนงานจากประสบการณ์ของแต่ละ บุคคล	2.98	0.449	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานมีส่วนร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน พร้อมทั้งร่วมหาวิธีแก้ไข	2.86	0.551	ระดับปฏิบัติมาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม	2.93	0.379	ระดับปฏิบัติมาก

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
<b>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบระบบ</b>			
พนักงานทราบถึงกระบวนการในการทำงาน และ ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	2.94	0.489	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียด เกี่ยวกับการทำงาน และแก้ปัญหาเป็นขั้นได้	2.83	0.604	ระดับปฏิบัติมาก
พนักงานสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุ และ ก่อให้เกิดผลอะไร, อย่างไร	2.94	0.547	ระดับปฏิบัติมาก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบระบบโดยรวม	2.90	0.504	ระดับปฏิบัติมาก
<b>องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานโดยรวม</b>	2.93	0.337	ระดับปฏิบัติมาก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 100 คน พบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

**ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อพนักงานมีการตั้งเป้าหมายการทำงาน ข้อพนักงานยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ขององค์การอื่นๆที่ประสบความสำเร็จมาใช้ ข้อพนักงานมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ทำอยู่ ข้อพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และข้อพนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพัฒนางานที่ทำอยู่เสมอมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04, 3.00, 3.00, 2.88 และ 2.82 ตามลำดับ

**ด้านการการมีแบบแผนความคิด** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานมีการพิจารณาได้ตรงตรงทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน ข้อพนักงานสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้ และข้อพนักงานศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆให้กับองค์การมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03, 2.95 และ 2.85 ตามลำดับ

**ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท ข้อพนักงานมีความมุ่งมั่นในงานสำเร็จตามเป้าหมาย

โดยคำนึงถึงคุณภาพ และข้อพนักงานช่วยกระตุ้นเพื่อนพนักงาน สร้างการเปลี่ยนแปลงให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97, 2.96 และ 2.76 ตามลำดับ

**ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานเปิดกว้างทางความคิดในการทำงาน และให้ทุกคนร่วมในการออกความคิดเห็น ข้อพนักงานเห็นด้วยกับการถ่ายทอดความรู้ หรือสอนงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ข้อพนักงานได้รับการฝึกอบรม และมีความรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และข้อพนักงานมีส่วนร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน พร้อมทั้งร่วมหาวิธีแก้ไขมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98, 2.98, 2.91 และ 2.86 ตามลำดับ

**ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อพนักงานทราบถึงกระบวนการในการทำงานและ ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ ข้อพนักงานสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุ และ ก่อให้เกิดผลอะไร, อย่างไร และข้อพนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และแก้ปัญหาเป็นขั้นได้ มีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94, 2.94 และ 2.83 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์กร</b>			
องค์กรมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของ พนักงานทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางธุรกิจ	2.58	0.654	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
คนทุกคนรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มี ประสิทธิผล	2.61	0.584	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ทีมต่างๆได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน ด้วยวิธีต่างๆ	2.59	0.653	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือ ทีมงาน และองค์กรโดยรวม	2.59	0.564	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่

ตาราง 6 (ต่อ)

การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	$\bar{X}$	S.D.	นำมาปฏิบัติ
<b>ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</b>			
ในองค์กรมีการให้รางวัล หรือชมเชย บุคคล และ ทีม ที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ใน งาน	2.54	0.642	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ในองค์กรของคุณมีการออกแบบวิธีการแบ่งปัน ความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	2.50	0.595	นำมาปฏิบัติพอสมควร
แผนกต่าง ๆ มีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมาย เดียวกัน เพื่อการเรียนรู้	2.64	0.578	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวม	2.56	0.544	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
<b>ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชน</b>			
องค์กรมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และ มอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ	2.80	0.586	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
หัวหน้าและพนักงานทำงาน เพื่อเรียนรู้และ แก้ปัญหาหาร่วมกัน	2.72	0.587	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
หัวหน้าส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้งาน มีการ กระตุ้นให้ทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำความรู้นั้น มาใช้ประโยชน์	2.73	0.584	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชนโดยรวม	2.75	0.530	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่

ตาราง 6 (ต่อ)

การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	$\bar{X}$	S.D.	นำมาปฏิบัติ
<b>การจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่าย โอนและการนำไปประยุกต์ใช้</b>			
องค์กรมีการหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงาน / แผนกอื่น	2.62	0.546	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะ ต่างๆเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์แนวการทำงาน ใหม่ๆ	2.57	0.655	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
องค์กรมีการจัดระบบโครงสร้างให้ความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บ และสามารถนำมาแบ่งปันเพื่อใช้ ประโยชน์ได้	2.63	0.630	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไป ประยุกต์ใช้โดยรวม	2.61	0.555	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</b>			
องค์กรมีการนำสื่อมัลติมีเดียช่วยกระจายความรู้	2.64	0.659	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการ ทำงาน เพื่อปฏิบัติงานได้	2.52	0.611	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์โดยรวม	2.58	0.598	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่
<b>การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท โดยรวม</b>	2.62	0.454	นำมาปฏิบัติเป็นส่วน ใหญ่

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 100 คน พบว่า การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางโดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

**ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อคนทุกคนรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล ข้อทีมต่างๆได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้แก่กันและกันด้วยวิธีต่างๆ และข้อองค์กรมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางธุรกิจ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61, 2.59 และ 2.58 ตามลำดับ

**ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวม** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อแผนกต่างๆมีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน เพื่อการเรียนรู้ และข้อในองค์กรมีการให้รางวัล หรือชมเชย บุคคล และทีม ที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ในงาน มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 และ 2.54 ตามลำดับ และข้อองค์กรของคุณมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรมีระดับการนำมาปฏิบัติพอสมควร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50

**ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อองค์กรมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ ข้อหัวหน้าส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้งาน มีการกระตุ้นให้ทดลองความรู้ใหม่ๆเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ และข้อหัวหน้าและพนักงานทำงาน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80, 2.73 และ 2.72 ตามลำดับ

**ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้โดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อองค์กรมีการจัดระบบโครงสร้างให้ความรู้ต่างๆถูกจัดเก็บ และสามารถนำมาแบ่งปันเพื่อใช้ประโยชน์ได้ ข้อองค์กรมีการหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจาก



หน่วยงาน / แผนกอื่น และข้อองค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์แนวการทำงานใหม่ๆ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63, 2.62 และ 2.57 ตามลำดับ

**ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์** พนักงานมีระดับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.58 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้งข้อองค์การมีการนำสื่อมัลติมีเดียช่วยกระจายความรู้ และข้อทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานได้ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 และ 2.52 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

$H_0$  : พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ แบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะ

นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 7 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของอายุโดยใช้ Levene's test

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือ ทีมงาน และองค์กร	2.439	2	97	0.093
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้าง	0.848	2	97	0.431
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชน	0.722	2	97	0.489
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้	2.567	2	97	0.082
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	0.080	2	97	0.923

ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละสถานภาพ พบว่าการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร, ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง, ด้าน

การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน, ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Sig. 0.093, 0.431, 0.489, 0.082 และ 0.923 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุ พบว่า

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.368	2	0.684	2.204	0.116
	ภายในกลุ่ม	30.095	97	0.310		
	รวม	31.462	99			
ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.830	2	0.415	1.413	0.248
	ภายในกลุ่ม	28.477	97	0.294		
	รวม	29.307	99			
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพ พลายเออร์ และชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	0.670	2	0.335	1.195	0.307
	ภายในกลุ่ม	27.191	97	0.280		
	รวม	27.861	99			
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	ระหว่างกลุ่ม	1.219	2	0.609	2.016	0.139
	ภายในกลุ่ม	29.310	97	0.302		
	รวม	30.529	99			
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	ระหว่างกลุ่ม	1.063	2	0.532	1.504	0.227
	ภายในกลุ่ม	34.297	97	0.354		
	รวม	35.360	99			

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามอายุโดยใช้สถิติการทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรมีค่า Sig = 0.116 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างมีค่า Sig = 0.248 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนมีค่า Sig = 0.307 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้มีค่า Sig = 0.139 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีค่า Sig = 0.227 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

$H_0$  : พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ แบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 9 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาสูงสุดโดยใช้ Levene's test

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือ ทีมงาน และองค์กร	0.615	2	97	0.543
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้าง	0.818	2	97	0.444
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชน	0.584	2	97	0.560
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้	0.029	2	97	0.971
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	2.390	2	97	0.097

ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละสถานภาพ พบว่าการประเมินความสามารถของ  
องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม  
หรือทีมงาน และองค์กร, ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง, ด้าน  
การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน, ด้าน  
การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไป  
ประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี  
และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Sig. 0.543, 0.444, 0.560, 0.971, และ  
0.097 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ )  
หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า F-test ใน  
การทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.322	2	0.661	2.127	0.125
	ภายในกลุ่ม	30.141	97	0.311		
	รวม	31.462	99			
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	3.066	2	1.533	5.667*	0.005
	ภายในกลุ่ม	26.241	97	0.271		
	รวม	29.307	99			
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัพ พลายเออร์ และชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	0.810	2	0.405	1.452	0.239
	ภายในกลุ่ม	27.051	97	0.279		
	รวม	27.861	99			
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	ระหว่างกลุ่ม	5.863	2	2.932	11.529*	0.000
	ภายในกลุ่ม	24.666	97	0.254		
	รวม	30.529	99			
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	ระหว่างกลุ่ม	1.197	2	0.599	1.700	0.188
	ภายในกลุ่ม	34.163	97	0.352		
	รวม	35.360	99			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดโดยใช้สถิติการทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร มีค่า Sig = 0.125 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างมีค่า Sig = 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD (Least-Significant Different) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้าง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้วิธีแบบ LSD

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี 2.53	ปริญญาตรี 2.66	สูงกว่าปริญญาตรี 2.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.53	-	-0.126 (0.266)	0.529* (0.011)
ปริญญาตรี	2.66		-	0.655* (0.001)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.00			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ผลการวิเคราะห์ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง จำแนกตามระดับการศึกษา พบความต่างรายคู่ ดังนี้

- พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.529

- พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.655

- ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนมีค่า Sig = 0.239 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้มีค่า Sig = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD (Least-Significant Different) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้าง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้วิธีแบบ LSD

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี 2.64	ปริญญาตรี 2.70	สูงกว่าปริญญาตรี 1.79
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.64	-	-0.064 (0.559)	0.846* (0.000)
ปริญญาตรี	2.70		-	0.909* (0.000)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.79			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบความต่างรายคู่ ดังนี้

- พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.846

- พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มี Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.909

- ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีค่า Sig = 0.188 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

$H_0$  : พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ แบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 13 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนโดยใช้ Levene's test

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือ ทีมงาน และองค์กร	1.239	2	97	0.294
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้าง	0.632	2	97	0.534
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และ ชุมชน	5.778*	2	97	0.004
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้	0.776	2	97	0.463
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	0.916	2	97	0.404

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละสถานภาพ พบว่าการประเมินความสามารถของ  
องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม  
หรือทีมงาน และองค์กร, ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง, ด้าน  
การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไป  
ประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี  
และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Sig. 0.294, 0.534, 0.463 และ 0.404 ซึ่ง  
มากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า  
ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า F-test ในการทดสอบ  
สมมติฐาน

ส่วนผลการทดสอบความแปรปรวน การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า

หุ้ส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน มีค่า Sig. 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า Brown-Forsythe test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.146	2	0.073	0.225	0.799
	ภายในกลุ่ม	31.317	97	0.323		
	รวม	31.462	99			
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.085	2	0.043	0.141	0.868
	ภายในกลุ่ม	29.222	97	0.301		
	รวม	29.307	99			
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	ระหว่างกลุ่ม	0.678	2	0.339	1.102	0.336
	ภายในกลุ่ม	29.851	97	0.308		
	รวม	30.529	99			
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	ระหว่างกลุ่ม	0.342	2	0.171	0.474	0.624
	ภายในกลุ่ม	35.018	97	0.361		
	รวม	35.360	99			

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กรการ  
ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อ  
เดือนโดยใช้สถิติการทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance :  
One Way ANOVA) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรมีค่า Sig =  
0.799 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ )  
หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรการ  
ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้  
ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างมีค่า Sig = 0.868  
ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า  
พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์  
วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่าย  
โอนและการนำไปประยุกต์ใช้มีค่า Sig = 0.336 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก  
( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมี  
การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวางในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน  
และการนำไปประยุกต์ใช้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี  
และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีค่า Sig = 0.624 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ  
สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อ  
เดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การ  
เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกันที่ระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า

การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Statistic	df1	df2	Prob.	
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัฟ พลายเออร์ และชุมชน	Brown- Forsythe	2.923	2	69.138	0.060

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe Test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัฟพลายเออร์ และชุมชน พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.060 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัฟพลายเออร์ และชุมชนไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

$H_0$  : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ แบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความ

แปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 16 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของระดับตำแหน่งงานโดยใช้ Levene's test

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือ ทีมงาน และองค์กร	1.195	2	97	0.307
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้าง	2.184	2	97	0.118
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน	7.574*	2	97	0.001
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไป ประยุกต์ใช้	1.714	2	97	0.186
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	0.205	2	97	0.815

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละสถานภาพ พบว่าการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร, ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง, ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Sig. 0.307, 0.118, 0.186 และ 0.815 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนผลการทดสอบความแปรปรวน การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน มีค่า Sig. 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า Brown-Forsythe test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	1.899	2	0.950	3.116*	0.049
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	ภายในกลุ่ม	29.563	97	0.305		
	รวม	31.462	99			
	ระหว่างกลุ่ม	1.531	2	0.766	2.674	0.074
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	ภายในกลุ่ม	27.775	97	0.286		
	รวม	29.307	99			

ตาราง 17 (ต่อ)

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	1.018	2	0.509	1.673	0.193
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	ภายในกลุ่ม	29.511	97	0.304		
	รวม	30.529	99			
	ระหว่างกลุ่ม	0.523	2	0.261	0.727	0.486
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	ภายในกลุ่ม	34.837	97	0.359		
	รวม	35.360	99			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กร  
ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามระดับตำแหน่ง  
งานโดยใช้สถิติการทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance :  
One Way ANOVA) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรมีค่า Sig =  
0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )  
หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กร  
ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้  
ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดย  
ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD (Least-Significant Different) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อหาค่าเฉลี่ย  
คู่ใดบ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของการประเมินความสามารถขององค์กร  
ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และ  
องค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีแบบ LSD

ระดับตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับบริหาร
ระดับปฏิบัติการ	2.65	-	0.313* (0.026)	-0.097 (0.563)
ระดับหัวหน้างาน	2.33		-	-0.410* (0.038)
ระดับบริหาร	2.74			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร  
จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบความต่างรายคู่ ดังนี้

- พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม  
หรือทีมงาน และองค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มี  
Probability (p) เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน  
ระดับปฏิบัติการ มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร มากกว่า  
พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมี  
ผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.313

- พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล  
กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร มี Probability  
(p) เท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน  
มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับ  
ตำแหน่งงานระดับบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
0.410

- ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

2. ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างมีค่า Sig = 0.074  
ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า  
พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้มีค่า Sig = 0.193 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีค่า Sig = 0.486 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า

การประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Statistic	df1	df2	Prob.	
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน	Brown-Forsythe	4.080*	2	44.967	0.024

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe Test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )

และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีแบบ Dunnett's T3

ระดับตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ 2.72	ระดับหัวหน้างาน 2.65	ระดับบริหาร 3.08
ระดับปฏิบัติการ	2.72	-	0.066 (0.952)	-0.360* (0.001)
ระดับหัวหน้างาน	2.65		-	-0.426* (0.016)
ระดับบริหาร	3.08			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบความต่างรายคู่ ดังนี้

- พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการมีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร มี Probability (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ มีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.360

- พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร มี Probability (p) เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มี

ระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.426

- ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างเนื่องจากมีค่าความน่าจะเป็น มากกว่า 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

$H_0$  : พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ แบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 21 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของอายุการทำงานโดยใช้ Levene's test

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	0.767	3	96	0.515
ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	3.458	3	96	0.019*
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน	0.465	3	96	0.707
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การ จัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	1.023	3	96	0.386
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	2.015	3	96	0.117

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละสถานภาพ พบว่าการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร, ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน, ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Sig. 0.515, 0.707, 0.386 และ 0.117 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนผลการทดสอบความแปรปรวน การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Sig. 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า Brown-Forsythe test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า

การประเมินความสามารถของ องค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัท	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.731	3	0.577	1.863	0.141
	ภายในกลุ่ม	29.731	96	0.310		
	รวม	31.462	99			
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพ พลายเออร์ และชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	0.430	3	0.143	0.502	0.682
	ภายในกลุ่ม	27.431	96	0.286		
	รวม	27.861	99			
ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้	ระหว่างกลุ่ม	1.014	3	0.338	1.100	0.353
	ภายในกลุ่ม	29.514	96	0.307		
	รวม	30.529	99			
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่าน เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	ระหว่างกลุ่ม	0.768	3	0.256	0.711	0.548
	ภายในกลุ่ม	34.592	96	0.360		
	รวม	35.360	99			

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้สถิติการทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรมีค่า Sig = 0.141 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



2. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน มีค่า Sig = 0.682 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้มีค่า Sig = 0.353 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มีค่า Sig = 0.548 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า

การประเมินความสามารถขององค์กร ใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท		Statistic	df1	df2	Prob.
ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง	Brown- Forsythe	3.409*	3	88.492	0.021

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe Test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง พบว่า มีค่า Prob. เท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงาน แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางในด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้วิธีแบบ Dunnett's T3

อายุการทำงาน		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.77	2.48	2.65	2.32
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	2.77	-	0.293 (0.188)	0.116 (0.945)	0.451* (0.018)
4 - 6 ปี	2.48		-	-0.177 (0.831)	0.158 (0.907)
7 - 9 ปี	2.65			-	0.335 (0.238)
10 ปีขึ้นไป	2.32				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง จำแนกตามอายุการทำงาน พบความต่างรายคู่ ดังนี้

- พนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีมีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมี

Probability (p) เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีมีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.451

- ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

**สมมติฐานข้อที่ 2.1** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ

$H_0$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ

$H_1$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับ นัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน	การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ				
	n	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การเป็นบุคคลรอบรู้	100	0.255*	0.010	สัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การมีแบบแผนความคิด	100	0.140	0.166	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100	0.169	0.093	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การเรียนรู้เป็นทีม	100	0.158	0.117	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การคิดอย่างเป็นระบบ	100	0.137	0.175	ไม่สัมพันธ์กัน	-
องค์ประกอบขององค์การแห่งการ เรียนรู้ของพนักงานโดยรวม	100	0.232	0.020	สัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง สามารถสรุปได้ว่า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการรับรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการรับรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.232 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการรับรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

### ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.255 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านการมีแบบแผนความคิด

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.166 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิดไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.093 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.117 ซึ่งมากกว่า

0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.175 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.2** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

$H_0$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

$H_1$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับ นัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน	การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง				
	n	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การเป็นบุคคลรอบรู้	100	0.289*	0.004	สัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การมีแบบแผนความคิด	100	0.189	0.060	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100	0.183	0.068	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การเรียนรู้เป็นทีม	100	0.124	0.219	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การคิดอย่างเป็นระบบ	100	0.130	0.198	ไม่สัมพันธ์กัน	-
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวม	100	0.248*	0.013	สัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง สามารถสรุปได้ว่า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.248 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

### ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.289 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านการมีแบบแผนความคิด

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.060 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิดไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.068 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.219 ซึ่ง



มากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.198 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.3** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน

$H_0$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน

$H_1$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับ นัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 27 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน	การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน				
	n	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การเป็นบุคคลรอบรู้	100	0.335*	0.001	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การมีแบบแผนความคิด	100	0.207*	0.039	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100	0.290*	0.003	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การเรียนรู้เป็นทีม	100	0.246*	0.014	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การคิดอย่างเป็นระบบ	100	0.219*	0.028	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวม	100	0.345*	0.000	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.219 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานข้อที่ 2.4** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้

$H_0$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้

$H_1$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับ นัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้

องค์ประกอบขององค์การแห่ง การเรียนรู้ของพนักงาน	การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไป ประยุกต์ใช้				
	n	r	p	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
การเป็นบุคคลรอบรู้	100	0.173	0.085	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีแบบแผนความคิด	100	0.103	0.309	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100	0.177	0.078	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การเรียนรู้เป็นทีม	100	0.224*	0.025	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
การคิดอย่างเป็นระบบ	100	0.083	0.410	ไม่สัมพันธ์กัน	-
องค์ประกอบขององค์การแห่งการ เรียนรู้ของพนักงานโดยรวม	100	0.201*	0.045	สัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง สามารถสรุปได้ว่า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า

Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.201 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานโดยรวมมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.085 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### **ด้านกรมีแบบแผนความคิด**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานด้านกรมีแบบแผนความคิด กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.309 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานด้านกรมีแบบแผนความคิด ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ของพนักงานด้านกรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.309 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธ

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.025 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.224 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

#### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่า Probability ( $p$ ) เท่ากับ 0.410 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



**สมมติฐานข้อที่ 2.5** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

$H_0$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

$H_1$  : องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับ นัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 29 แสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน	การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์				
	n	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
การเป็นบุคคลรอบรู้	100	0.137	0.175	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีแบบแผนความคิด	100	0.168	0.095	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	100	0.125	0.216	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การเรียนรู้เป็นทีม	100	0.175	0.082	ไม่สัมพันธ์กัน	-
การคิดอย่างเป็นระบบ	100	0.166	0.100	ไม่สัมพันธ์กัน	-
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวม	100	0.198*	0.049	สัมพันธ์ระดับต่ำมาก	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง สามารถสรุปได้ว่า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.198 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน

โดยรวมมาก จะมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ กับการ ประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.175 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การใน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05

#### **ด้านการมีแบบแผนความคิด**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด กับการ ประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.095 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การ ในในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับการ ประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.216 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การใน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05

### ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.082 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.100 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 30 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p>1. ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</p>		
<p>1.1 พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</p> <p>การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร</li> <li>2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</li> <li>3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน</li> <li>4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้</li> <li>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>	<p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p>

ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p><b>1.2 พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</b></p> <p>การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร</li> <li>2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</li> <li>3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ชัพพลายเออร์ และชุมชน</li> <li>4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้</li> <li>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>	<p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p>

ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p><b>1.3 พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</b></p> <p>การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร</li> <li>2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</li> <li>3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน</li> <li>4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้</li> <li>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>	<p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>Brown-Forsythe</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p>

ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p><b>1.4 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</b></p> <p>การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร</li> <li>2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</li> <li>3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน</li> <li>4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้</li> <li>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>Brown-Forsythe</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p>



ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p><b>1.5 พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน</b></p> <p>การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร</li> <li>2. ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</li> <li>3. ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน</li> <li>4. ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้</li> <li>5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>	<p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>F-test</p> <p>Brown-Forsythe</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p> <p>F-test</p>

ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่ 2	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<p>2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง</p>		
<p>2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ</p> <p>องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นบุคคลรอบรู้</li> <li>2. การมีแบบแผนความคิด</li> <li>3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> <li>4. การเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>5. การคิดอย่างเป็นระบบ</li> </ol>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p> <p>ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>Pearson Correlation</p> <p>Pearson Correlation</p> <p>Pearson Correlation</p> <p>Pearson Correlation</p> <p>Pearson Correlation</p>









## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยเปรียบเทียบปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยผลการวิจัยนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้้นำปัจจัยเหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของทางบริษัทให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

#### ความสำคัญของการวิจัย

1. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการประกอบการตัดสินใจในการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ใช้เป็นแนวทางในการวางรูปแบบกระบวนการ และจัดกิจกรรม ให้เหมาะสมกับความสามารถขององค์การ เพื่อพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

2. องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล

1.1.1 อายุ

1.1.1.1 18-25 ปี

1.1.1.2 26-33 ปี

1.1.1.3 34-41 ปี

1.1.1.4 42 ปีขึ้นไป

1.1.2 ระดับการศึกษาสูงสุด

1.1.2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.2.2 ปริญญาตรี

1.1.2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.3 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.1.3.1 5,000 - 19,999 บาท

1.1.3.2 20,000 – 34,999 บาท

1.1.3.3 35,000 – 49,999 บาท

1.1.3.4 50,000 – 64,999 บาท

1.1.1.5 มากกว่า 65,000 บาทขึ้นไป



#### 1.1.4 ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน

- 1.1.4.1 ปฏิบัติการ
- 1.1.4.2 หัวหน้างาน
- 1.1.4.3 บริหาร

#### 1.1.5 อายุการทำงาน

- 1.1.5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี
- 1.1.5.2 4 - 6 ปี
- 1.1.5.3 7 - 9 ปี
- 1.1.5.4 10 ปีขึ้นไป

### 1.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขต ห้วยขวาง

- 1.2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- 1.2.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
- 1.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 1.2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- 1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

### 2.1 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

- 2.1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ
- 2.1.2 การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
- 2.1.3 การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน
- 2.1.4 การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้
- 2.1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่ปฏิบัติงานในปี 2551 จำนวน 111 คน โดยมี 7 แผนก ได้แก่

1. Sales & Marketing	จำนวนพนักงาน	4 คน
2. Financial & Accounting	จำนวนพนักงาน	8 คน
3. Technical	จำนวนพนักงาน	10 คน
4. EHS	จำนวนพนักงาน	3 คน
5. Management	จำนวนพนักงาน	9 คน
6. Operation	จำนวนพนักงาน	66 คน
7. Logistic & Supply Chain	จำนวนพนักงาน	11 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางที่ปฏิบัติงานในปี 2551 ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane. 1967 : 580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อน 5 % ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 87 คน และได้เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 % เท่ากับ 13 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 100 คน

### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบไม่กำหนดสัดส่วน (Disproportionate) เนื่องจากประชากรบางแผนกมีจำนวนแตกต่างกันมาก โดยสุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละแผนก โดยไม่กำหนดสัดส่วนประชากรในแผนกนั้นๆ ได้จำนวนตัวอย่างแต่ละแผนกดังตาราง

ตาราง 31 แสดงผลจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างแต่ละแผนก

แผนก	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1. Sales & Marketing	4	3
2. Financial & Accounting	8	7
3. Technical	10	8

ตาราง 31 (ต่อ)

แผนก	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
4. EHS	3	3
5. Management	9	7
6. Operation	66	63
7. Logistic & Supply Chain	11	9
รวม	111	100

**ขั้นที่ 2** วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานในแต่ละฝ่ายตอบตามจำนวนตัวอย่างในขั้นที่ 1 ในการแจกแบบสอบถามจะแจกแก่บุคคลที่เต็มใจและให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย Operator, Staff, Senior Staff, Team Leader, Supervisor, Chief, Junior Manager, Manager และ Senior Manager จนได้จำนวนตัวอย่างครบในแต่ละแผนก รวม 100 คน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended response question) คำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) โดยมีตัวเลือกให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถาม ด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยแบ่งเป็น 5 ด้านได้แก่

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบระบบ (System Thinking)

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) แบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method: Likert scale

questions) ซึ่งจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 4 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับปฏิบัติ
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	มาก
4	มากที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร
2. การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
3. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน  
ซีพพลายเออร์ และชุมชน
4. การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ  
การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้  
ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close – ended Question) แบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale method: Likert scale questions) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541: 166) ซึ่งจัดระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 4 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	นำมาปฏิบัติ
1	น้อย หรือไม่ปฏิบัติเลย
2	พอสมควร
3	เป็นส่วนใหญ่
4	ทั่วทั้งองค์กร

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือแบบสอบถามซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ตามลำดับต่อไปนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน และด้านการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและแนะนำเพิ่มเติม เพื่อทำการปรับปรุงให้ถูกต้องและมีความเที่ยงตรงกับเนื้อหา
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (Try-out) กับพนักงานบริษัทอื่น ตัวอย่างจำนวน 40 ชุด
5. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยมีแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม
2. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการ เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ชุด โดยมีขั้นตอนดังนี้
  - 2.1 ขอนหนังสือหนังสือแนะนำตัวจาก ทางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
  - 2.2 ผู้วิจัยประสานงานกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
  - 2.3 ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถาม ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของคำถามในแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha) ผลลัพธ์ค่าเฉลี่ยค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า ระหว่าง  $-1 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง จากการนำแบบสอบถามไปคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 40 ชุด จากผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น ผลที่ได้มีระดับความน่าเชื่อถือที่ได้มาตรฐาน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

### 1. การจัดกระทำ

- 1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว
- 1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบถูกต้องแล้วมาทำการลงรหัส (Coding)
- 1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) for windows version 15.0 ในการประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุการทำงาน

2.1.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และตอนที่ 3 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

2.1.3 หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ S.D) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง และตอนที่ 3 การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.2.1 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance หรือ Brown-Forsythe) ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน, ระดับตำแหน่งงาน, อายุการทำงาน

2.2.2 สถิตินี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระกัน เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และ อายุการทำงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุ 34 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54 มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 มีอายุการทำงาน 4 – 6 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28

### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางพบว่า

การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 100 คน พบว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อพนักงานมีการตั้งเป้าหมายการทำงาน ข้อพนักงานยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ขององค์กรอื่นๆที่ประสบความสำเร็จ ข้อพนักงานมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ทำอยู่ ข้อพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้า

กับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และข้อพนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพัฒนางานที่ทำอยู่ เสมอมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04, 3.00, 3.00, 2.88 และ 2.82 ตามลำดับ

**ด้านการมีแบบแผนความคิด** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน ข้อพนักงานสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้ และข้อพนักงานศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03, 2.95 และ 2.85 ตามลำดับ

**ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท ข้อพนักงานมีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณภาพ และข้อพนักงานช่วยกระตุ้นเพื่อนพนักงาน สร้างการเปลี่ยนแปลงให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97, 2.96 และ 2.76 ตามลำดับ

**ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทั้งข้อพนักงานเปิดกว้างทางความคิดในการทำงาน และให้ทุกคนร่วมในการออกความคิดเห็น ข้อพนักงานเห็นด้วยกับการถ่ายทอดความรู้ หรือสอนงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ข้อพนักงานได้รับการฝึกอบรม และมีความรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และข้อพนักงานมีส่วนร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน พร้อมทั้งร่วมหาวิธีแก้ไขมีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98, 2.98, 2.91 และ 2.86 ตามลำดับ

**ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** พนักงานมีระดับปฏิบัติด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อพนักงานทราบถึงกระบวนการในการทำงานและ ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ ข้อพนักงานสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุ และ ก่อให้เกิดผลอะไร, อย่างไร และข้อพนักงานมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และแก้ปัญหาเป็นขั้นได้ มีระดับปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94, 2.94 และ 2.83 ตามลำดับ

### **ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางพบว่า**

การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 100 คน พบว่า การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางโดยรวมมีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

**ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้** ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กรโดย



รวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อคนทุกคนรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล ข้อที่มต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้แก่กันและกันด้วยวิธีต่างๆ และข้อองค์การมองว่าการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางธุรกิจ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61, 2.59 และ 2.58 ตามลำดับ

**ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวม** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อแผนกต่างๆมีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน เพื่อการเรียนรู้ และข้อ ในองค์การมีการให้รางวัล หรือชมเชย บุคคล และทีม ที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ในงาน มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 และ 2.54 ตามลำดับ และข้อ องค์การของคุณมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การมีระดับ การนำมาปฏิบัติพอสมควร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50

**ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัฟฟลาย เออร์ และชุมชน** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชัฟฟลายเออร์ และชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อองค์การมีการกระจายอำนาจจาก ส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ ข้อหัวหน้าส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้งาน มีการกระตุ้นให้ทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ และข้อหัวหน้าและพนักงาน ทำงาน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80, 2.73 และ 2.72 ตามลำดับ

**การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้** พนักงานมีระดับการนำมาปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้โดยรวมอยู่ในระดับ นำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งข้อองค์การ มีการจัดระบบโครงสร้างให้ความรู้ต่างๆถูกจัดเก็บ และสามารถนำมาแบ่งปันเพื่อใช้ประโยชน์ได้ ข้อองค์การมีการหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงาน / แผนกอื่น และข้อองค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์แนวการ ทำงานใหม่ๆ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63, 2.62 และ 2.57 ตามลำดับ

**การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์** พนักงานมีระดับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบ สารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

โดยรวมอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.58 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้งข้อ องค์การมีการนำสื่อมัลติมีเดียช่วยกระจายความรู้ และข้อทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ ต่อการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานได้ มีระดับการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 และ 2.52 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมิน ความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วย ขวาง แตกต่างกัน

โดยสามารถจำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อยได้ 5 สมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถของ องค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ด้านพลวัตแห่งการ เรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ, ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กล ยุทธ์ และโครงสร้าง, ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลาย เออร์ และชุมชน, ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การ ถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การ เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการประเมิน ความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการ ประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วย ขวางด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่ บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน และด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การ จัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

0.05 โดยพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ มีการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร มากกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน และ พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหารนอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร

ส่วนด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยพบว่าพนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่า พนักงานที่มีระดับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

**สมมติฐานข้อที่ 2** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

**สมมติฐานข้อที่ 2.1** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

### **ด้านการมีแบบแผนความคิด**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### **ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.2** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

#### **ด้านการมีแบบแผนความคิด**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.3** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเฝ้าอำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้ายุ่่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน







### **ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.5** องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

#### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการมีแบบแผนความคิด**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีแบบแผนความคิด ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### **ด้านการเรียนรู้เป็นทีม**

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุ 34 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ มีอายุการทำงาน 4 – 6 ปี

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีตำแหน่งองค์การเป็นพนักงานชั้นต้น/ กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า องค์การส่วนใหญ่จะมีปริมาณของพนักงานระดับตำแหน่งปฏิบัติการ หรือในระดับชั้นต้น/กลาง ในสัดส่วนที่สูงที่สุด จากจำนวนพนักงานทั้งหมด และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่ จะมีอายุการทำงานส่วนใหญ่ในช่วง 4 – 6 ปี เนื่องจาก ในปัจจุบันคนไทยนิยมเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อเพิ่มเงินเดือน หรือตำแหน่ง ทำให้อายุการทำงานในองค์การหนึ่งๆ ไม่นาน

2. ผลการศึกษาข้อมูลด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า ทั้งด้านการเป็นบุคคลรอบรู้โดยรวม ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวม พนักงานมีระดับปฏิบัติในระดับมาก

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับดังนี้ คือ การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปฏิบัติมาก หรือสูง เนื่องจาก โครงสร้าง, การบริหาร และวัฒนธรรมองค์การของบริษัท มีส่วนผลักดันพฤติกรรมพนักงานให้มีคุณลักษณะ ตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านเป็นอย่างมาก

3. ผลการศึกษาข้อมูลด้านการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า ทั้งด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ โดยรวม ด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างโดยรวม ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยรวม ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ โดยรวม และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การตามลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่องค์การมีการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เมื่อพิจารณาทางด้านแล้วอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ หรือดี ทั้ง 5 ข้อ เนื่องจากองค์การมีการบริหารงาน จัดการ และระบบสนับสนุนด้านต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งผลให้มุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์การในด้านต่างๆ อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ หรือ ดี ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปฏิบัติสูง เนื่องจาก องค์การ ได้มีการสนับสนุน มีการใช้สื่อมัลติมีเดีย เพื่อช่วยในการจัดการ จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงาน และผู้เกี่ยวข้อง

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางแตกต่างกัน

- ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอท และเรย์โนลด์ (Marquart; & Reynold. 1994: 15-77) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วม (Corporate Learning Culture) หมายถึง การมีบรรยากาศที่ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการ เรียนรู้ พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การต้อง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูล ย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สาเหตุที่ผู้มีระดับ การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง และ ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่าย โอนและการนำไปประยุกต์ใช้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจาก พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาตรี จะมีความต้องการที่ จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เพราะคิดว่า ความรู้ของตัวเองยังไม่เพียงพอ ต้องการที่จะพัฒนาตนเองมากกว่านี้ จึงต้องการให้องค์การส่งเสริม การเรียนรู้ และมีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง

- ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งงานของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับ ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ มีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ มากกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน และ พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้า งาน มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับ ตำแหน่งงานระดับบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับมาร์ควอท และเรย์โนลด์ (Marquart; & Reynold. 1994: 15-77) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ การ ทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) หมายถึง การตระหนักถึง ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่ไม่ใช่ เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องระยะ ยาว และริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและ เจริญเติบโต ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สาเหตุที่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ มี พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ มากกว่า พนักงานที่มีระดับ ตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน เพราะพนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องเจอปัญหาเฉพาะหน้า ที่หน้า งานค่อนข้างมาก จึงมีการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันสูงกว่าพนักงานระดับหัวหน้างาน ในขณะที่ พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร เนื่องจาก พนักงาน

ระดับบริหารมีหน้าที่หลักที่จะต้องผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย จึงมีการผลักดัน การสร้างความกระตือรือร้น และร่วมมือกัน รวมถึงต้องการข้อมูลป้อนกลับ ที่ไม่บิดเบือน สูงกว่าพนักงานในระดับหัวหน้างาน

นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับมาร์ควอท และเรย์โนล์ (Marquart; & Reynold. 1994: 15-77) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุดเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจคนอื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระบบล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่พนักงานระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีการประเมินองค์การในด้านเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร เป็นเพราะอำนาจในการบริหารส่วนใหญ่อยู่ที่พนักงานระดับตำแหน่งงานระดับบริหาร ฉะนั้นผู้บริหารควร ให้ความสำคัญของการเอื้ออำนาจในการทำงาน และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงานระดับตำแหน่งงานอื่น

- ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีมีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ซึ่งสอดคล้องกับมาร์ควอท และเรย์โนล์ (Marquart; & Reynold. 1994: 15-77) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุดเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วม (Corporate Learning Culture) หมายถึง การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่พนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี มีการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง มากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป เป็นเพราะ พนักงานที่มีระดับอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยจึงมีวัฒนธรรมที่ช่วยเหลือกัน เพื่อที่จะเรียนรู้ในงาน ในขณะที่พนักงานที่มีระดับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์การทำงานมากแล้ว จึงไม่ต้องเรียนรู้จากใคร

สมมติฐานข้อที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน โดยประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinks) มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

- องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์การ ในระดับค่อนข้างต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน, ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าองค์การมีการเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และแบ่งปันกัน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้พนักงานเป็นบุคคลที่รอบรู้

- องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน, ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าองค์การมี

การ จัดโครงสร้างองค์การ สร้างวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมในการเรียนรู้ให้กับองค์การ จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเป็นบุคคลที่รอบรู้

- องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรอบรู้แห่งตน, ด้านแบบแผนความคิดอ่าน, ด้านวิสัยทัศน์ร่วม, ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าองค์การมีการกระจายอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ และหัวหน้ามีส่วนส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้งาน จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ครบทุกด้าน

- องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ ในระดับค่อนข้างต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์. (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า

ถ้าบริษัทมีการหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น ส่งเสริมพนักงานได้ฝึกฝนทักษะ จัดโครงสร้างให้ความรู้ต่างๆถูกจัดเก็บ และสามารถแบ่งปัน จะทำให้พนักงานมีการเรียนรู้เป็นทีมได้ดีขึ้น

- องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก แต่ถ้าพิจารณารายด้านไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์ประกอบขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก แต่ไม่พบความสัมพันธ์รายด้าน เนื่องจาก บริษัทใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อแพร่กระจายความรู้ ยังไม่มากนัก หรือผู้ที่ได้ใช้อาจมีเพียงพนักงานบางกลุ่ม จึงทำให้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปในระดับต่ำมาก

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษา “การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้

1. บริษัทควรจะดำเนินนโยบาย เพื่อส่งเสริมองค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยต้องมีการวางแผน กลยุทธ์ หรือจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับพนักงาน ซึ่งจะคำนึงถึงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท ได้แก่ พนักงานที่มีอายุ 34 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000 – 19,999 บาท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ มีอายุการทำงาน 4 – 6 ปี

2. บริษัทควรส่งเสริมพนักงาน โดยเน้นการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และให้การส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การมากขึ้น เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของแผนกตนให้แผนกอื่นรับรู้, มี On the job training, หรือ การกระจายข่าวสารในด้านความรู้ ที่เกี่ยวกับงาน ทางกระดานข่าวสาร หรือ สื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท หรือ เว็บไซต์ของบริษัท เนื่องจากพบว่า พนักงานมีการประเมินองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ



บริษัทในด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ในข้อองค์การมีการ ออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ในระดับการนำมาปฏิบัติ พอสมควร ในขณะที่ด้านอื่นๆ มีการนำมาปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่

3. บริษัทควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรม ให้พนักงานที่มีการแบ่งปันความรู้ และ จัด โครงสร้างองค์การให้เอื้อประโยชน์ต่อการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีระดับ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีพื้นฐานคือมีความรู้ความสามารถสูง ควรให้เข้ามามีส่วนในการ แบ่งปันความรู้มากขึ้น เช่นการให้รางวัล หรือชมเชย กับพนักงานที่มีส่วนช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ใน งาน รวมถึงมีการจัดระบบโครงสร้าง เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ต่างๆจะถูกจัดเก็บ และสามารถนำมา แบ่งปันเพื่อใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการประเมิน ความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง และในด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การ สร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ น้อยที่สุด

4. บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความร่วมมือกันในการทำงาน และเปิดช่องทางใน การสื่อสาร และรับฟังข้อเสนอ ทั้งในสายการบังคับบัญชา และข้ามสายงานกัน โดยเฉพาะตำแหน่ง หัวหน้างานซึ่ง เปรียบเสมือนคนประสานงานของพนักงานระดับปฏิบัติ กับพนักงานระดับบริหาร จึง จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องสร้างจิตสำนึก ให้เห็นถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ การป้อนข้อมูล กลับที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่มีการปิดเบือน เนื่องจากพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน มีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ด้านพลวัต แห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ น้อยที่สุด

นอกจากนี้บริษัทควรมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และมอบอำนาจตามสัดส่วน หน้าที่รับผิดชอบให้กับพนักงานระดับอื่น ที่ไม่ใช่ระดับบริหารเพียงอย่างเดียว เพื่อพนักงานระดับอื่น จะได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ถึงปัญหาในงาน และร่วมตัดสินใจ เนื่องจาก พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง งานระดับปฏิบัติการ และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีการเอื้ออำนาจให้แก่ บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับ ตำแหน่งงานระดับบริหาร

5. บริษัทควรมีการจัดกิจกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างพนักงานที่มีอายุการทำงานมาก กับพนักงานที่มีอายุ การทำงานน้อย โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อาจมีการสอนงานให้กับ พนักงานซึ่งมีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี เช่นการสอนงานด้วยวิธี On the job training เนื่องจาก พนักงานที่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง น้อย ที่สุด

6. บริษัทควรเปิดช่องทางการสื่อสารและกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ โดยมีการรับฟังและป้อนกลับข้อมูล ที่มีประสิทธิผล เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ คือมีทักษะ ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

7. บริษัทควร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร สร้างวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์ ให้พนักงาน มีความมุ่งมั่นในการร่วมมือ และส่งเสริมให้มีการกระจายความรู้ ในบริษัท เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ คือมีทักษะ ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

8. บริษัทควรที่จะเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร โดยเปิดช่องทางในการสื่อสาร และรับฟังข้อเสนอ ทั้งในสายการบังคับบัญชา และข้ามสายงานกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจาก องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

9. บริษัทควรส่งเสริมพนักงานได้ฝึกฝนเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ โดยการสร้างแนวทางการทำงานใหม่ๆ มีการจัดระบบให้ความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บ และสามารถแบ่งปันเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานในด้านการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

10. บริษัทควรส่งเสริมให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล โดยใช้สื่อผสมมัลติมีเดีย ในการเผยแพร่ และกระจายความรู้ เพื่อเป็นการส่งเสริมองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวม เนื่องจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยที่น่าสนใจ และควรที่จะศึกษาต่อ

1. ควรศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษากับองค์กรที่มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติว่า ประสบความสำเร็จเพียงใด
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือ ปัจจัยด้านพฤติกรรม ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบต่างๆ ว่าโครงสร้างองค์กรลักษณะใดจะเอื้อประโยชน์ในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ และประสบความสำเร็จ
4. ควรเพิ่มจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เพราะจำนวนตัวอย่างในที่นี้ค่อนข้างน้อย ควรมีจำนวนอย่างน้อย 250 คน

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยาณี คำแดง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). *การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จิราภรณ์ โปธิเต็ง. (2542). *สภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุกอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- จूरีย์ พูลพานิชอุปถัมภ์. (2549). *การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชวินท์ ธรรมนันท์กุล. (2540). *Learning Organization (Workshop)*. สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: อินเทลลิเจนซ์แอนด์ครีเอทีวิตี.
- นนทพร โชตินุชิต. (2540). *การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายกรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ หาญขว่าง. (2538). *องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มานิตา ลือสายวงศ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). *การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). *การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้...และการบริหารความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. (2540). *แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่บ้านใหม่*. กรุงเทพฯ : ข้าราชการพลเรือน.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์. พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุดารัตน์ พลเจริญ; และสุนิภา ศิริพัฒนานันท์. (2546). *แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อภันตรี รอดสุทธิ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการ จุลสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- David, B. (1997). *Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader actions that Stimulate Individual and Group Learning*. *Dissertations Abstracts International*. 58. (3) : 0692.
- Hoy, Wayne K.; & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory Research Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1998). *Organization behavior (5<sup>th</sup> Ed.)* New York : McGraw-Hill book.
- Marquardt, Michael; & Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.

Pedler, M., Burgoyne, J.; & Bonydell, T. (1991). *The learning company : A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

**ภาคผนวก**



**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ซึ่งจะใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัวของท่านเอง โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1: แบบสอบถามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2: องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
- ตอนที่ 3: การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา และนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะมีได้รับผลกระทบใดๆต่อการตอบแบบสอบถาม

---

ขอขอบคุณในความร่วมมือ  
นิสิตปริญญาโท ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่1 แบบสอบถามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

## 1. อายุ

- ( ) 18 - 25 ปี ( ) 26 - 33 ปี  
( ) 34 - 41 ปี ( ) 42 ปีขึ้นไป

## 2. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ( ) 5,000 – 19,999 บาท ( ) 20,000 - 34,999 บาท  
( ) 35,000 – 49,999 บาท ( ) 50,000 – 64,999 บาท  
( ) มากกว่า 65,000 บาทขึ้นไป

## 4. ระดับตำแหน่งงาน

- ( ) ปฏิบัติการ ( ) หัวหน้างาน  
( ) บริหาร

## 5. อายุการทำงาน

- ( ) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี ( ) 4 - 6 ปี  
( ) 7 - 9 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่2 แบบสอบถามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง  
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือของแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวซึ่งตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านมากที่สุด

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง	ระดับปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4
<b>การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)</b>				
1. ท่านมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน				
2. ท่านยอมรับแนวคิด หรือนำความรู้ขององค์การอื่นๆที่ประสบความสำเร็จมาใช้				

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแห่งหนึ่งใน เขตห้วยขวาง	ระดับปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4
3. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ				
4. ท่านมีความชำนาญ และรอบรู้ในงานที่ท่านทำอยู่				
5. ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพัฒนางานที่ท่านทำอยู่เสมอ				
<b>การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)</b>				
6. ท่านมีการพิจารณาไตร่ตรองทุกครั้งก่อนตัดสินใจทำงาน				
7. ท่านสามารถหาผลลัพธ์และสรุปผลจากการดำเนินงานได้				
8. ท่านศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มาสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร ของท่าน				
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</b>				
9. ท่านยึดมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท				
10. ท่านมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เพื่อนพนักงาน สร้างการเปลี่ยนแปลง ใหม่ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				
11. ท่านมีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึง คุณภาพ				
<b>การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)</b>				
12. ท่านได้รับการฝึกอบรม และมีความรู้วิธีการทำงานเป็นทีม				
13. ท่านเปิดกว้างทางความคิดในกระบวนการทำงาน และให้ทุกคน มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น				
14. ท่านเห็นด้วยกับการถ่ายทอดความรู้ หรือสอนงานจาก ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล				
15. ท่านมีส่วนร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน พร้อมทั้งร่วมหา วิธีแก้ไข				

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง	ระดับปฏิบัติ			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4
<b>การคิดอย่างเป็นระบบระบบ (System Thinking)</b>				
16. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงานและขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ				
17. ท่านมองเห็นทั้งภาพรวมและรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนได้				
18. ในการทำงาน ท่านสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุ และก่อให้เกิดผลอะไร, อย่างไร				

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือของแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวซึ่งตรงกับระดับการนำมาปฏิบัติของท่านมากที่สุด

การประเมินความสามารถขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง	นำมาปฏิบัติ			
	น้อยหรือไม่ปฏิบัติเลย	พอสมควร	เป็นส่วนใหญ่	ทั่วทั้งองค์การ
	1	2	3	4
<b>พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์การ</b>				
1. ในองค์การของคุณมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางธุรกิจ				
2. ในองค์การของคุณ คนทุกคนมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล โดยไม่มีการบิดเบือนข้อมูลและปิดกั้นช่องทางการสื่อสาร				
3. ทีมต่างๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้ที่ได้รับแก่กันและกัน ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ทางกระดานประกาศ จุลสาร และการประชุม				
<b>การปฏิรูปองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง</b>				
4. ในองค์การของคุณมีการให้รางวัล หรือชมเชย บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ในงาน				
5. ในองค์การของคุณมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (เช่น มีการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก หรือมีการอธิบายกระบวนการทำงานของแผนกตนให้แผนกอื่นรับรู้)				

การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง	นำมาปฏิบัติ			
	น้อย หรือไม่ ปฏิบัติเลย	พอสมควร	เป็นส่วน ใหญ่	ทั่วทั้ง องค์กร
	1	2	3	4
6. แผนกต่างๆมีความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน เพื่อ การเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ในขอบเขตการ ทำงานของแผนกตนเองเท่านั้น				
<b>การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ชีพหลายเออร์ และชุมชน</b> 7. ในองค์กรของคุณมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และ มอบอำนาจตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถ ของแต่ละคน				
8. ในองค์กรของคุณหัวหน้าและพนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อ เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน				
9. ในองค์กรของคุณหัวหน้าสร้างและส่งเสริมโอกาสในการ เรียนรู้งาน พร้อมทั้งมีการกระตุ้นให้มีการทดลอง และ พิจารณาบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ ประโยชน์				
<b>การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การ สืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้</b> 10. ภายในองค์กรของคุณมีการหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานดี ขึ้น โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงาน / แผนกอื่น				
11. องค์กรของคุณมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะ ต่างๆ เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างแนวการทำงาน ใหม่ๆ				
12. องค์กรของคุณมีการจัดระบบโครงสร้าง เพื่อให้แน่ใจว่า ความรู้ต่างๆจะถูกจัดเก็บ และสามารถนำมาแบ่งปันเพื่อใช้ ประโยชน์ได้				
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์</b> 13. ภายในองค์กรมีการนำสื่อผสมกับระบบมัลติมีเดียมาช่วย อำนวยความสะดวกและกระจายความรู้ เช่น ทางระบบ อินเทอร์เน็ตที่ใช้ในองค์กร หรือเวปบอร์ด				
14. ในองค์กร ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ต่อการ ทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม**



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/ว.ว 751

วันที่ ๑ กันยายน 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาววราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุลดาศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ กุณิสร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถ่วงการประเมินความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาววราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศบ 0519.12/๑๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กันยายน 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เจริญรัตน์

เนื่องด้วย นางสาววราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การประเมินความสามารถขององค์กร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกิตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถามการประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท แห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาววราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-5558-669

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

### รายชื่อ

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณิชักษ์ กุณิสร์

รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล
วันเดือนปีเกิด	9 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 998 ถ.จันทน์ แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	วิศวกร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท แมทธีเรียล ออโตเมชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ชั้น 11 อาคาร ซี ที ไอ ทาวเวอร์ เลขที่ 191/85 ถ. รัชดาภิเษก คลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม
พ.ศ. 2543	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
พ.ศ. 2552	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ