



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบการเกษตรและชุมชน)

ปริญญา

การพัฒนาระบบการเกษตรและชุมชน

การพัฒนาระบบการเกษตรและชุมชน

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

Actuality and Expectations of Building the Learning Organization
in MK Restaurant Group Public Company Limited

นามผู้วิจัย นายสุรศักดิ์ รัตนมังสัค

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชาติ ใจอารีย์, ประ.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ประสงค์ ตันพิชัย, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สันติ ศรีสวนแดง, ศศ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสีทิจี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

Actuality and Expectations of Building the Learning Organization
in MK Restaurant Group Public Company Limited

โดย

นายสุรศักดิ์ รัตนมังสังค์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน)

พ.ศ. 2557

สุรศักดิ์ รัตนมังสงค์ 2557: สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน) สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชาติ ใจอารีย์, ปร.ด. 234 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน และ 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 236 คน และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ หัวหน้างาน 14 แผนก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และ Post hoc comparison ของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ร่วมกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีอายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังและสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม และรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บริษัทอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นใช้เทคนิคการจัดการความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้บุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่งดังกล่าวอยู่บ้าง ส่วนแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ควรมีการจัดอบรม สัมมนาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติมให้กับพนักงานในบริษัท เช่น การพัฒนาระบบด้าน KM การแลกเปลี่ยนเสวนาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

Surasak Ratanamungsunk 2014 : Actuality and Expectations of Building the Learning Organization in MK Restaurant Group Public Company Limited, Master of Arts (Human and Community Resources Development), Major Field: Human and community Resource Development, Department of Human and Community Resource Development. thesis Advisor: Assistant Professor Apichart Jai-aree, Ph.D 234 pages.

This research purposes were to 1) study actuality and expectations of building the learning organization 2) compare between expectations and real situation of building the learning organization of individuals with different status and 3) study barriers and solutions of building the learning organization in MK restaurant group Public Company Limited. The survey research method will be used with data collection by survey sample; for example, 236 general staffs of MK restaurant group Public Company Limited and additionally qualitative data from interviews with 14 department supervisors. The statistical analysis will be generated by frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One-Way ANOVA analysis. post hoc comparison of Scheffe's Method and content analysis.

The research results 1) General staffs of MK restaurant group Public Company Limited comment the actual situation of building the learning organization as the overall average while the expectations of building the learning organization in comparably high level 2) The comparison of opinions about actuality of building the learning organization between individuals are different depending on the personal situations; such as, gender, age, jobs position, education levels, and working experiences statistically no significant at level .05 while the comparison of opinions about expectations of and building the learning organization between individuals are different depending on the personal situations; such as, gender, age, jobs position, education levels, and working experiences statistically significant at level .05 3) The comparison between overall and specific opinions about actually and expectations of building the learning organization are statistically significant at level .05.

The barrier is because they are just beginning of technical knowledge management to the learning organization, staffs have little knowledge and understanding. The major solution is to provide training seminar for staffs; such as, KM system development and knowledge exchanges about the learning organization.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ภายใต้การดูแลที่เต็มเปี่ยมด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ใจอารีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสงค์ ดันพิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ ศรีสวนแดง อาจารย์ ดร.วราภรณ์ แยมทิม และอาจารย์ ดร.ระวี สัจจโสภณ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

ขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์ และพัฒนศาสตร์ และนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ที่ปรากฏและไม่ปรากฏนามในปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ แม้ว่าผู้วิจัยจะไม่ได้รับการถ่ายทอดวิชาความรู้โดยตรง แต่ก็ได้รับความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งจากผลงานวิชาการของท่าน ขอขอบคุณ

กราบขอบพระคุณเป็นพิเศษสำหรับ บุพการีผู้ให้กำเนิดที่ได้ให้โอกาสในการศึกษาและพี่น้องและเพื่อน ผู้เป็นกำลังใจอย่างแรงกล้าด้วยดีตลอดมา ขอบพระคุณบุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนนิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยและชุมชน ที่ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา ประโยชน์ที่เกิดขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอบอบให้แก่ผู้ที่ได้กล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้ ทุกท่าน

สุรศักดิ์ รัตนมังสงค์

กรกฎาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจสอบ	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	25
สภาพปัจจุบันการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	70
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ	76
แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
สมมุติฐานของการวิจัย	93
กรอบแนวคิดการวิจัย	94
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	95
เครื่องมือวิจัย	976
การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
การวิเคราะห์ข้อมูล	100

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	103
ผลการวิจัย	103
ข้อวิจารณ์	186
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	196
สรุปผลการวิจัย	196
ข้อเสนอแนะ	204
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	206
ภาคผนวก	217
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	218
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	223
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	234

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	105
2	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	106
3	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นรายชื่อ	107
4	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด เป็นรายชื่อ	109
5	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นรายชื่อ	111
6	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นรายชื่อ	112
7	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นรายชื่อ	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
8	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน	116
9	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน	117
10	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน	119
11	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน	121
12	ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกตาม เป็นรายด้าน	123
13	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	124
14	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นรายข้อ	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด เป็นรายชื่อ	127
16	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นรายชื่อ	128
17	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นรายชื่อ	130
18	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นรายชื่อ	131
19	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน	134
20	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน	135
21	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับอายุ เป็นรายด้าน	137

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
22	ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน	139
23	ความเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายด้าน	142
24	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ เพศ	143
25	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน	144
26	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายด้าน	145
27	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน	147

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
28	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายด้าน	149
29	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ เพศ	151
30	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน	152
31	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายด้าน	153
32	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่	154
33	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่	155
34	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่	155

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
35	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่ 156
36	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่ 157
37	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับ ระดับการศึกษา เป็นรายด้าน 158
38	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม จำแนกตามระดับ ระดับการศึกษา เป็นรายคู่ 159
39	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามระดับ ระดับการศึกษา เป็นรายคู่ 160
40	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตาม ระดับการศึกษา เป็นรายคู่ 160
41	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตาม ระดับการศึกษา เป็นรายคู่ 161

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
42	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ระดับการศึกษา เป็นรายคู่	162
43	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตาม ระดับการศึกษา เป็นรายคู่	163
44	ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายด้าน	164
45	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นรายด้าน	166
46	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	167
47	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด	169

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
48	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	171
49	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	173
50	ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	175
51	ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	178
52	ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด	179
53	ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	181
54	ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	183
55	ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	185

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	Global Learning	45
2	หลักสำคัญ 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	66
3	แผนผัง Flow chart แผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคลกร IDP	74
4	ตารางแผนปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำระบบแผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคลกร	75
5	ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม Vroom	82
6	แสดงความคาดหวังที่มีต่อการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมบุคคล	85
7	กรอบแนวคิดการวิจัย	94

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ศตวรรษที่ 21 มีกระแสการพัฒนาของโลกมุ่งสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New economy) องค์กรต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีความรู้ทางวิชาการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม ปัจจุบันการติดต่อข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทุกคนในองค์กรต้องการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมความรู้ที่มีอยู่มาสร้างนวัตกรรมใหม่ สำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของบริษัทเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความรู้แบบใหม่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุง การทดลองอย่างต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธีที่จะช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้มีโอกาสดำเนินการทดลอง และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของทั้งตนเองและองค์กร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548: 38)

Senge (1994 และ 1990) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาที่เรียกว่า The Five Disciplines ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจ เรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และยังเป็นแนวทางหลักที่จะผลักดันและสนับสนุนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) (2) การมีแบบแผนความคิด (mental model) (3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นบริษัทชั้นนำด้านร้านอาหารภัตตาคารมีเครื่องหมายการค้า (Brand) ที่รู้จักกัน คือ ร้านอาหารเอ็มเค สก็และร้านอาหารญี่ปุ่น ยาโยอิ ตามนโยบายบริษัทยึดการบริการที่ดีต่อลูกค้าเน้นการสร้างเอกลักษณ์ร้านอาหารภัตตาคารรูปแบบครบครันที่อบอุ่น บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) สามารถพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร จนได้รับการยอมรับจะลูกค้าและผู้ให้บริการและสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภคได้ดังที่คาดหวังไว้สูงสุดและทางบริษัท มีความตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญ

จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะว่า การพัฒนาองค์กรให้มีความรู้หรือเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานมีศักยภาพการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการจัดการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า ให้เป็นปัจจัยนำออกที่มีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่บนพื้นฐานของทุนปัญญาและความรู้ (Intellectual and Knowledge) อันเป็นกลยุทธ์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถขยายหรือเพิ่มขีดความสามารถผลิตสินค้าและบริการ หรือผลงานใหม่ๆ ออกมาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคคล หรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญในการพัฒนางาน โดยการสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรขบคิดใคร่ครวญถึงวิธีการแนวทางใหม่ที่แตกต่างจากแนวคิดเดิม ตั้งคำถามข้อสงสัยกับสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่แตกต่างจากเดิมสร้างกรอบแนวคิดใหม่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเรียนรู้ จนสามารถขยายหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (นางกมล คงเศรษฐกุล, 2547)

Pedler, Burgoyne and Boydell (1997) ผู้นำองค์กรกำลังปรับเปลี่ยนแนวคิดจากที่มุ่งแสวงหาความเป็นเลิศ ไปสู่การมุ่งแสวงหาการเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า ไม่เพียงแต่จะต้องนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่จะอย่างไรให้องค์กรอยู่ในจุดของความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง อาศัยความยืดหยุ่นความชาญฉลาด และการตอบสนองต่อสภาพต่างๆ ได้ดี ทางบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภาคธุรกิจ เพราะ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เปรียบเสมือนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากยิ่งขึ้น และถ้าองค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเช่นกัน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จึงให้ความสนใจในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลจากการวิจัยครั้งนี้ แนวทางการพัฒนา บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนและสามารถนำข้อมูลของการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กร การ

วางแผนดำเนินการพัฒนาองค์กรและคุณภาพทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับ
องค์กร เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้เกิด
ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คำถามวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคำถามวิจัย ดังนี้

1. บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพ
ปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไร
2. บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา
ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการ
พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันหรือไม่

3. บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันหรือไม่

4. ปัญหา อุปสรรคและแนวทางพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นอย่างไร ตามความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

สภาพปัจจุบันและความคาดหวังองค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด (มหาชน) แนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด 3) ด้านการสร้าง ทัศนคติร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงาน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการเท่านั้น

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อนำผลจากการศึกษานำไปใช้เป็นข้อมูล เพื่อการส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงสภาพการทำงานตามความคาดหวังของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

นิยามศัพท์

สภาพปัจจุบัน หมายถึง ความเป็นจริงในปัจจุบันของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการผสมผสานความเจริญเติบโตส่วนบุคคลของสมาชิกภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเข้ากับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆภายในองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรทั้งองค์กรเป็นหลัก

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะขององค์กร ที่มีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

การเป็นบุคคลที่ความรอบรู้ หมายถึง การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีการรอบรู้ ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หา ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ จนทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้องค์กรมีรูปแบบความคิด หรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดความผูกพันองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิด ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้าง บทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติ ร่วมกันองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิด อย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล ให้ ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนะวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ เอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปและนำเสนอเป็นประเด็นต่างๆได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สภาพปัจจุบันการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
5. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

Beckhard (1969) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร งานวิจัยมีแนวทางเดียวกันกับ Bennis (1969) กล่าวถึง การพัฒนา

องค์กร (Organization Development) คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่สลับซับซ้อน โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้าง ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการที่ทันสมัย การตลาด และสิ่งใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความสอดคล้อง French and Bell (1973) กล่าวถึง การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในการปรับปรุง และแก้ปัญหาขององค์กรเพื่อ ก่อให้เกิดการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพด้วยคนทุกคนในองค์กร เป็นลักษณะกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนร่วมกัน ทำงานภายใต้ของผู้นำที่เข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของธีรวุฒิ โสภณัฐกุล (2547) กล่าวถึง การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (plan change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งมีความ สอดคล้องกับ เกศรา รัตนาธิ (2549) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มุ่งพัฒนาและ ปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และ องค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันจริงๆมีความ สอดคล้องกัน กรรณก ทิพรส (2546) ได้ให้ความหมายว่าไว้ การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามที่ จะเปลี่ยนแปลงทั้งทั้งองค์กรในปัจจุบัน ผลของการพัฒนานำไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงไป ในทางที่ดีขึ้นไม่ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การร่วมมือ การตัดสินใจ การ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ยศยิ่งยง (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้ง ระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร บทความนี้มีแนวคิดเหมือนกัน วีรยา ศรีสถิตย์ (2551) อ้างอิงมาจาก ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ การพัฒนาองค์กรเป็นพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดย มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาองค์กรคือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง กระบวนการ เปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งหวังที่จะได้ผลงานที่สูงสุดขององค์กร ทั้งด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และควมมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงขององค์กร

จากที่กล่าวในข้างต้นเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้อง กับแนวคิด Collins (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการที่มีรากฐานของพฤติกรรมศาสตร์รองรับมุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อจัดรูปแบบการทำงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มขีดขั้นการพัฒนาคนและปรับปรุงการทำงานขององค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงนิสัยการทำงานของคนในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบคล้อยกัน Griffin (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามที่ทำให้องค์กรดีขึ้นโดยวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้งองค์กรแล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์กร ด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้นั้นไปในกระบวนการทำงานซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย

จากความหมายการพัฒนาองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบอย่างมีแบบแผนอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ปัญหา กลยุทธ์ขององค์กร และการวางแผนอย่างมีแบบแผน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสามารถและประสิทธิผลขององค์กรสามารถดำเนินงานที่เจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผน ซึ่งกระทำได้ต้องตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา เป็นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่เน้นทีมงานที่เป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงานเน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยใช้วิธีการปฏิบัติการเป็นแม่แบบใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

การพัฒนาองค์กร เป็นการพัฒนามีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาองค์กร คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้ามาสอดแทรกอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งหวังที่จะได้ผลงานที่สูงสุดขององค์กร ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควมมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงขององค์กร (วีรยา ศรีสถิตย์, 2551 : 29 - 33 อ้างใน ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2550)

การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระบบแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย 7 ด้าน (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2543: 5-10) คือ

1. ด้านการยอมรับปัญหา (Problem Acceptation)

ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์กรจะเริ่มต้นได้ สมาชิกบางคนภายในองค์กรจะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน สมาชิกภายในองค์กรจะต้องรู้สึ่ว่า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว กระบวนการพัฒนาองค์กรก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้ เมื่อปัญหาถูกยอมรับ และรู้สึว่าการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว องค์กรอาจจะติดต่อที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร เพื่อการค้นหาคำตอบเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์กร เพื่อการแก้ไขปัญหภายในองค์กร ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมขององค์กรและการพัฒนาองค์กร และจะต้องมีประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหภายในองค์กรด้วย

2. ด้านที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร (Consultant of Organization Development) การเข้าของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน การติดต่อ การสำรวจ และการทำสัญญา ดังนี้

2.1 การติดต่อ หมายถึง การประชุมครั้งแรกระหว่างองค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ที่ปรึกษา ที่เป็นบุคคลภายนอก การติดต่อก็มักจะเริ่มขึ้น โดยองค์กร ซึ่งจะรู้จักบุคคลที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นรู้โดยส่วนตัวหรือโดยความมีชื่อเสียงของที่ปรึกษา นั้นๆ และติดต่อเขาเพื่อความมุ่งหมายของการพิจารณาความเป็นไปได้ ของการใช้พัฒนาองค์กรภายในองค์กร นั้น ในกรณีของที่ปรึกษา ที่เป็นบุคคลภายใน ที่เป็นลูกจ้างขององค์กรการติดต่ออาจจะเริ่มขึ้นโดยองค์กร หรือโดยที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรเองก็ได้

2.2 การสำรวจ เป็นการร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษา และองค์กรการสำรวจจะเป็นการประชุมร่วมกัน โดยทั่วไปจะใช้ผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวแทนขององค์กรการสำรวจกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มีโอกาสแก่องค์กรและที่ปรึกษา จะได้มีการประเมินซึ่งกันและกัน เช่น การประเมินว่าที่ปรึกษา

นั้น มีคุณสมบัติเหมาะสมในฐานะเป็นที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาถึงประสบการณ์และความรู้ทางพฤติกรรมองค์กรของผู้เป็นที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร ส่วนผู้ที่เป็นที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร จะประเมินว่าองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาอะไร และความพร้อมของสมาชิกภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสความสำเร็จของการพัฒนางองค์กรจะขึ้นอยู่กับ ความพร้อมขององค์กรที่จะยอมรับปัญหาภายในองค์กรอย่างเปิดเผยความเต็มใจขององค์กรที่จะรับผิดชอบปัญหาภายในองค์กรอย่างแท้จริง และความเต็มใจขององค์กรที่จะผูกพัน เวลาทรัพยากรและพลังกับกระบวนการการพัฒนางองค์กร ผู้เป็นที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร จะต้องสำรวจปัจจัยเหล่านี้ทุกอย่าง เพื่อการตัดสินใจว่าพวกเขาควรจะดำเนินการพัฒนางองค์กรภายในองค์กรนี้หรือไม่

2.3 การทำสัญญา สัญญาที่ชัดเจนระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กรและองค์กรจะมีความสำคัญมาก องค์กรและที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร จะต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายคาดหวังอะไรจากกัน เพื่อการดำเนินการพัฒนางองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความร่วมมือและความผูกพันจากองค์กร เช่น การเข้าหาข้อมูลและคน ความเต็มใจเข้าร่วมการประชุม เป็นต้น ส่วนองค์กรก็ต้องการรู้แผนงานของที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร ระยะเวลาของการดำเนินการพัฒนางองค์กร ค่าบริการของที่ปรึกษาการพัฒนางองค์กร และผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนางองค์กร เป็นต้น

3. ด้านการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

การวางแผนและการดำเนินการพัฒนางองค์กร จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกภายในองค์กรอย่างมีระบบ เนื่องจากการพัฒนางองค์กรจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างจริงจัง ภายในกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลจะเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม สถานะขององค์กรในปัจจุบัน และอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

3.1 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนางองค์กรมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์กรสามารถกล่าวจะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนางองค์กรมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์กรสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์กรได้อย่างเสรี นอกจากนี้เมื่อปัญหามองอย่างถูกกล่าวถึง ที่ปรึกษาฯ สามารถถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อการ

วิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์จะให้โอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษากับสมาชิกขององค์กรได้รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงโดยทั่วไป การสัมภาษณ์จะคัดเลือกสมาชิกขององค์กรเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้ภาพรวมที่ถูกต้องของปัญหา ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกกระทบจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์อีกด้วย ผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ถามคำถามบางอย่างประการสุดท้ายการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและถูกต้องจะยุ่งยาก นี่คือนิยามอย่างหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยใช้แบบสอบถาม

3.2 แบบสอบถาม แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการมุ่งปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร แบบสอบถามจะข้อดี คือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากได้ภายในเวลาระยะสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์กร สามารถได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์กรจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วน ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรง่ายขึ้น แบบสอบถามจะมีข้อเสียบางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ว่า คำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่แบบสอบถามอาจจะมองข้ามปัญหาที่สำคัญภายในองค์กร นอกจากนี้แบบสอบถามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษา กับสมาชิกขององค์กรได้ โดยทั่วไปการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเราใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสอบถามค่อนข้างจะเป็นทางการ

3.3 การสังเกต ที่ปรึกษา สามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรได้โดยใช้ การสังเกต จากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์กร ที่ปรึกษาสามารถมองเห็นภายในองค์กรได้ พวกเขาสามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้ การสังเกตจะเสียเวลามากและไม่เป็นระบบ แม้ว่าที่ปรึกษา จะมองเห็นปัญหาภายในองค์กร โดยทั่วไป ยิ่งกว่านี้การบันทึกและการสรุปผลจากการสังเกตเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์กรจะยุ่งยาก ประการสุดท้าย เราไม่อาจจะรู้ว่าพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรที่ถูกสังเกต โดยที่ปรึกษา นั้น จะเป็นจริงหรือไม่

3.4 ข้อมูลเพิ่มเติม ข้อมูลเพิ่มเติมหมายถึง แหล่งข้อมูลอื่นๆ ภายในองค์กรที่ไม่ได้ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการออกจากงาน อัตราการผลิต และอัตราของเสีย เป็นต้น

4. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ปรึกษาฯ จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรกลับไปยังสมาชิกขององค์กรเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์กรยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์กรในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่าง คือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์กรเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร โดยทั่วไปการใช้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในระหว่างการประชุมร่วม ระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บทบาทของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการประชุม คือ การเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ และการช่วยเหลือในระหว่างการอภิปรายและการตีความข้อมูลของพวกเขาที่ปรึกษาฯ จะไม่บอกว่าข้อมูลที่เสนอนั้น องค์กรจะต้องไปดำเนินการอะไรบ้าง แต่ให้อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น

5. ด้านการวางแผนดำเนินงาน (Action Planning)

เมื่อปัญหาภายในองค์กรได้ถูกระบุ และเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือการวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่างที่ปรึกษาฯ และองค์กร บทบาทของที่ปรึกษาฯ คือ การช่วยเหลือสมาชิกขององค์กร สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหขององค์กรขึ้นมา ที่ปรึกษาฯ จะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์กรควรจะทำอะไร หรือไม่ควรจะทำอะไร สมาชิกขององค์กรนั้นๆ ควรจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหของพวกเขาขึ้นมาเอง นี่จะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

การช่วยเหลือของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการวางแผนดำเนินงานจะมีอยู่ 3 ประการ คือ

ประการแรก ที่ปรึกษาฯ สามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา บนรากฐานประสบการณ์และความรู้ของเขา สมาชิกขององค์กรจะรู้เรื่ององค์กรดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ ภายในองค์กร

ประการที่สอง ที่ปรึกษาฯ สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้ภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการ ที่ปรึกษาฯ จะสามารถคาดคะเนปัญหาเหล่านี้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขา และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ประการที่สาม ที่ปรึกษาฯ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ การดำเนินงาน จะต้องมีความหมายที่วัดได้ ที่พวกเขาจะต้องเข้าใจชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพวกเขาคืออะไร ละพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร

การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และพวกเขา จะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ แรงจูงใจและความผูกพันของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

6. ด้านการวางแผนติดตามความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร (Planning Progressive of Organization Development)

ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นภายในองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรจะมีอยู่หลายแบบ แต่จะถูกนำไปใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล และ เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกระบวนการ เทคนิคระดับบุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหาสรุปได้ว่า ปัญหาขององค์กรเกิดจากการขาดความสามารถและแรงจูงใจของสมาชิกขององค์กรส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้เมื่อปัญหาขององค์กรเกิดขึ้นจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร

7. การประเมินผล (Evaluation)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้วข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหาภายในองค์กรได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหานั้นใหม่ ดังนั้นนอกจากการประเมินผลจะ

ถูกมองว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์กรแล้ว การประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กรกลับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาแบบ QC นั่นเอง

จากความหมายขององค์ประกอบการพัฒนาองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรการพัฒนาอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีเครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้ามาสอดแทรกอย่างต่อเนื่องมีกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มุ่งหวังที่จะทำให้ผลงานสูงสุดแก่องค์กร ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีระบบแบบแผน วิเคราะห์ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ แบ่งเป็น 7 ประเภท การทำวิธีการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกันการพัฒนาองค์กรก็จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

ศุภโชค ชุนอ้าว (2544) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในแนวทางเดียวกันกับ สุนันทา เลานันทน์ (2548) ที่กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย ให้องค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี
2. เพื่อเพิ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง คิดค้นหา เทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่ต้ององค์กร และหน่วยงานต่างๆ กำลังปฏิบัติงาน
3. เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายองค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับชั้นขององค์กร

7. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในระดับแนวราบ และแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้า และแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

9. เพื่อนำองค์กรไปสู่การจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจในที่ที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติ ชศย์ขง (2548) ซึ่งได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไว้ 6 ประการ คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้ได้ผลงานและคุณภาพมากที่สุด

2. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การปรับปรุงองค์กร มุ่งเน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำนวัตกรรมเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม

4. ความสมบูรณ์ขององค์การ มุ่งเน้นการสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์การ สร้างบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้คนและองค์การมีความเจริญไปพร้อมกัน ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์การ

5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวัฒนธรรมขององค์การ มุ่งเน้นการแสวงหาวิธีการอย่างมีแบบแผน เพื่อมุ่งมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบ เช่น บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ เทคโนโลยี ผลผลิต และทรัพยากรด้านต่างๆ เป็นต้น

6. เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้สามารถแข่งขัน หรือได้เปรียบคู่แข่งทางการค้า

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อการมุ่งหวังให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

กระบวนการของการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ ที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์การโดยส่วนรวม จากการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานต่อเนื่องไป กระบวนการพัฒนาองค์การมีหลายแม่แบบเพราะว่าองค์การมีปัญหาสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน กรกนก ทิพรส (2546:217) ได้สรุปแม่แบบของการพัฒนาองค์การแต่ละแม่แบบไว้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบวิจัยปฏิบัติการ ลักษณะเป็นวงจรซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนของแม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ สรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขั้นตอนการรับรู้ปัญหากระบวนการจะเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารคนสำคัญซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจว่าองค์กรประสบปัญหา และผู้บริหารมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอรับความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์ ปัญหาต่างๆที่องค์กรประสบ เช่น การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ไม่เป็นระบบ แรงจูงใจของพนักงานต่ำ ทีมงานไม่มีประสิทธิภาพหรือรูปแบบของการบริหารไม่ดี

1.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้นในขั้นนี้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถาม อาจจะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า หรือแบบปลายเปิดก็ได้การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่ม หรือจากการบันทึกการปฏิบัติ จากนั้นที่ปรึกษาจะตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป

1.3 ขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมา ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการในระหว่างที่มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ในการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ปรึกษาต้องระมัดระวังที่จะไม่เปิดเผยไปถึงแหล่งที่มาของข้อมูลต่อจากนั้นที่ปรึกษากับผู้รับบริการร่วมกันตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ปัญหาใดบ้างที่สมควรจะได้รับการแก้ไข วิธีการแก้ไข

1.4 ขั้นตอนการวางแผนและปฏิบัติร่วมกันในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษา จะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร และกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

1.5 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งจากที่ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับบริการซึ่งโดยปกติจะนำไปสู่การวินิจฉัยใหม่ทำให้การปฏิบัติใหม่ไปอีกเรื่อยๆ

2. กระบวนการพัฒนาองค์กรแม่แบบแก้ปัญหา มีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นตอนตระหนักรู้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในหน่วยงาน และจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือทำให้ดีขึ้น

2.2 ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล หมายถึง การแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยเทคนิควิธีการรวบรวมข้อมูลหลายอย่างรวมกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม จนได้ข้อมูลที่ต้องการ

2.3 ขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ให้เห็นว่า สภาพการณ์ขององค์กรที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไรและต้องชี้ให้เห็นได้อีกว่า สภาพการณ์อย่างใดที่องค์กรต้องการจะเป็น

2.4 ขั้นตอนวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกหาวิธีการดำเนิน การวางแผน รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำไปใช้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ในสภาพที่ต้องการจะเป็น

2.5 ขั้นตอนการใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างทุกวิธีการไปปฏิบัติ หรือเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่างๆ ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร

2.6 ขั้นตอนการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การตรวจสอบดูว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ในขณะเดียวกัน สิ่งที่เปลี่ยนไปตามความต้องการหรือไม่

3. กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบสร้างทีมกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงาน เป็นแนวคิดในการทำงานกลุ่ม สรุปได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการวินิจฉัยเบื้องต้น ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์กรที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์กรมากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร การวินิจฉัย จะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ ในโครงสร้างและในบุคคล ซึ่งการวินิจฉัยองค์กร ที่ถูกต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สิ่งที่ต้องตระหนัก คือ ทำอย่างไรจะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ขององค์กร

3.2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่ ปรึกษาจะต้องพบปะกับบุคคลต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลของสถานการณ์องค์การว่าสถานการณ์ใดที่ ก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้การปฏิบัติงานหย่อนประสิทธิภาพ

3.3 การตรวจสอบข้อมูลในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยปฏิบัติการ หรือด้วยวิธีการสำรวจข้อมูล และการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งสองนี้จะช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลของกันและ กัน มีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆที่จะนำไปสู่การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นการ พัฒนาองค์การ

3.4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปใช้ วางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาของ องค์การให้มากที่สุด ก็เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่วางไว้จะสามารถนำไปปฏิบัติได้

จากกระบวนการของการพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรมีกระบวนการอย่างเป็น ระบบทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นการวินิจฉัยปัญหาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ เก็บรวบรวมได้ กำหนดวัตถุประสงค์ดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง ทำการประเมิน และติดตามผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่จะเพิ่มสมรรถนะและ ศักยภาพให้กับองค์กร ทีมงาน และบุคคล

เทคนิคของการพัฒนาองค์กร

สุนันทา เลานันทน์ (2548) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการ เปลี่ยนแปลง โดยได้จำแนกเป็นประเภท 6 ประเภท คือ

1. เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของ บุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานองค์กร

2. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับระหว่างบุคคล เน้นพัฒนาสัมพันธภาพ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

3. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่มหรือทุน เน้นการพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับระหว่างองค์กร เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

6. เทคนิคการพัฒนางานองค์กร ระดับระหว่างโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี

จากที่กล่าวในข้างต้นเกี่ยวกับความหมายเทคนิคการพัฒนางานองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์คานท์ (2549) ที่แบ่งเทคนิคการพัฒนางานองค์กร ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนางานองค์กรระดับบุคคล เป็นเทคนิคการพัฒนางานองค์กรที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์กร สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ และส่งเสริมกับความต้องการขององค์กร เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับบุคคลที่สำคัญ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน

1.2 การวิเคราะห์บทบาท (roles analysis) เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจนและกำหนดบทบาทของตน และสมาชิก ทำให้เข้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และประสานงานกับสมาชิกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยที่ปรึกษาสามารถดำเนินงานได้ ดังนี้ กำหนดเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์ ชี้แจง และแลกเปลี่ยนความคิด รวบรวมข้อมูลและจะทำรายงาน

1.3 การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (individual counseling) ผู้บริหารจัดการหน่วยงานหรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านจิตวิทยา และการแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.4 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (laboratory training) เป็นเทคนิคที่นักวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมศาสตร์พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1940

2. การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม เป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา และพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

2.1 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (team building and development)

2.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management)

2.3 การให้คำปรึกษากระบวนการ (process consultation)

2.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กรระหว่างกลุ่ม (inter group intervention techniques)

3. การพัฒนาองค์กรระดับองค์กร เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้แก้ปัญหาและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีเทคนิคต่างๆ ที่สำคัญ คือ

3.1 โครงข่ายการบริหาร (managerial grid)

3.2 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback)

3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (confrontation meeting)

3.4 การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (management by objectives)

3.5 การปรับโครงสร้างองค์กร (restructure)

3.6 การรื้อปรับระบบ (reengineering)

จากแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการพัฒนองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของบุคคล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาบุคคล การพัฒนาระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม โดยผู้นำหรือผู้บริหาร และที่ปรึกษาในการพัฒนองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร

ประโยชน์ของการพัฒนองค์กร

ศุภโชค ชุนอิว (2544) กล่าวถึง ผลประโยชน์ของการพัฒนองค์กร คือ การพัฒนองค์กรนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอัตราการว่างงาน การลาป่วย การลาจิจ การเปลี่ยนงาน การลาออกจากงาน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจสูง และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลของบุคคลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม

นอกจากนี้ นักวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กล่าวถึง ผลประโยชน์ของการพัฒนองค์กร ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2549)

1. ปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร
2. การจัดการดีขึ้นทุกระดับ
3. พนักงานผูกมัดตนเองและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น
4. ปรับปรุงการทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติงานระหว่างแผนกงาน
5. พนักงานเข้าใจการปฏิบัติงานตลอดจนจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรมากขึ้น

6. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร

7. พัฒนابรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความเปิดเผยความจริงใจต่อกัน

8. ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเจริญเติบโต และ เป็นคู่แข่งกันในตลาดการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และรักษานักวิชาการที่ยั่งยืนแข่งขันมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพให้กับบุคลากร และองค์กร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์กร และช่วยกันผลักดันให้เกิดการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

สมคิด อิศระวัฒน์ (2543) ได้อธิบายความหมายของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การเรียนรู้คือผลที่ได้รับ (Outcome) ดังนั้น ความหมายของการเรียนรู้ในกลุ่มนี้ ได้แก่ การเติบโต การเกิดความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงในทุกสิ่งทุกอย่าง การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรวบรวม และการค้นหาข้อมูลในส่วนที่ไม่เคยรู้มาก่อน
2. การเรียนรู้คือการประยุกต์ใช้ (Application) เมื่อเรียนความรู้ใหม่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่เรียนไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในสถานการณ์ใหม่
3. การเรียนรู้คือกระบวนการ (Process) การเรียนรู้ความคิดของคนกลุ่มนี้คือ การท่องจำ การสังเกต หรือการฝึกหัดทำ หรือการลองผิดลองถูก

จากความหมายที่กล่าวข้างต้นความสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอัน เนื่องจากการได้รับสิ่งเร้า และมีลักษณะที่ถาวร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์ และสอดคล้องกับ Smith (1982 อ้างใน สมคิด อิศระวัฒน์, 2543) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกิจกรรมของบุคคล อาจเป็นการเรียนด้วยความตั้งใจ หรือโดยบังเอิญ การเรียน เกี่ยวข้องกับการหาข้อมูลหรือทักษะ ทักษะคิดใหม่ๆ ความเข้าใจ หรือค่านิยม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและอาจเกิดขึ้นตลอดชีวิต การเรียนรู้อาจเป็นได้ทั้งกระบวนการ (process) และผลที่ได้รับ (Outcome) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด Harris and Schwahn (อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากระบบการ 3 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต (learning as product) คือ ผลการเรียนรู้ (outcome of learning) ซึ่งได้จากประสบการณ์

2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (learning as process) คือ ความสำคัญกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ (learning as function) คือ การศึกษาค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุที่สำคัญๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการถ่ายโอนการเรียนรู้ (transfer of learning)

ความหมายของการเรียนรู้ ข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้จากประสบการณ์เดิม และเรียนรู้ที่จะฝึกฝนตนเอง โดยเชื่อมโยงกับการศึกษาค้นคว้าจากสภาพแวดล้อมกับความรู้ใหม่ๆ ทำให้บุคคลเกิดความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น การเรียนรู้ อาจจะเป็นการเรียนรู้ด้วยความตั้งใจ หรือโดยบังเอิญก็ได้ สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและอาจจะเกิดขึ้นตลอดชีวิต การเรียนรู้ อาจเป็นทั้งกระบวนการและผลที่ได้รับ

ลักษณะและวิธีการเรียนรู้

Burgoyne and Hodgson (อ้างใน วุฒิพล สกตเกียรติ, 2546) ได้กล่าวถึงธรรมชาติ และลักษณะการเรียนรู้ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ประกอบด้วยสิ่งต่างๆมากมาย ครอบคลุมไปทุกสิ่ง เช่น ความรู้ ทักษะ การหยั่งรู้ (insight) ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ และนิสัย
2. การเรียนรู้เป็นของเอกัตบุคคล และสามารถกระทำได้เป็นกลุ่ม
3. การเรียนรู้สามารถถูกกระตุ้นด้วยไปประสบการณ์ต่างๆ
4. การเรียนรู้ทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์
5. การเรียนรู้อาจเป็นการเพิ่มหรือสะสมสิ่งที่เรียนหรือได้รับการถ่ายทอดมาแล้วให้มากยิ่งขึ้น
6. การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นโดยรู้ตัว (conscious) หรือไม่รู้ตัว (unconscious)

7. การเรียนรู้ อาจเกิดขึ้นอาจต้องวางแผนหรือไม่ต้องวางแผนก็ได้

8. ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ อาจเป็นไปตามต้องการหรือไม่ก็ได้

9. การเรียนรู้ มีมิติทางหลักความประพจน์หรือศีลธรรมจรรยา

นอกจากนี้ Megginso *et. al*, (อ้างใน วุฒิพล สกตเกียรติ, 2546) ศึกษาลักษณะการเรียนรู้ไว้ ดังนี้
 1) การเรียนรู้จากการสอน 2) การเรียนรู้จากการชี้แนะ 3) การเรียนรู้จากการมีประสบการณ์ 4) การเรียนรู้จากกระบวนการลองผิดลองถูก และลองถูกจนสำเร็จ 5) การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับการสังเกตการณ์รับรู้ และ 6) การเรียนรู้ อาจเกิดตามหลังการคิด และการสะท้อนความคิด Argyris ได้อธิบายรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร 2 รูปแบบ คือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single – Loop Learning) การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double – Loop Learning) (Argyris, 1992; and Argyris and Schon, 1996)

การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single – Loop Learning) หรือการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) ของ Senge เป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นภายในระบบที่มีอยู่แล้ว เปรียบได้กับการรักษาตามอาการ เป็นการเรียนรู้ในการตรวจหาและแก้ไข ข้อผิดพลาดในการทำงานภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมาหรือแก้ไขการทำงานภายใต้กรอบกติกาเดิม เช่น ทำงานเดิมแต่พยายามทำให้เร็วขึ้น โดยขั้นตอนยังมีเท่าเดิม ซึ่งการเรียนรู้แบบ Single – Loop จะเหมาะสำหรับงานประจำที่ทำซ้ำๆ ซากๆ ซึ่งจะช่วยให้งานประจำวันนั้นสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย

การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double – Loop Learning) หรือการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative Learning) ของ Senge จะมีความลึกซึ้งกว่าการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว เพราะ ต้องมีการตั้งคำถามต่อไปก่อนจะแก้ไขปัญหาว่า ระบบที่มีอยู่แล้วนั้นถูกต้องหรือไม่ สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา คืออะไรบ้าง เป็นการเรียนรู้ที่มีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่สูงขึ้นให้มากขึ้น เพราะเป็นการคิดนอกกรอบและสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้มากและจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มาก เช่น ทำงานเดิมที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม โดยการปรับเปลี่ยนขั้นตอนวิธีการทำงานไม่

จากลักษณะและวิธีการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะ และวิธีการเรียนรู้มีอยู่หลากหลาย เกิดจากวิธีการหลายๆ วิธีรวมกันหรือเป็นลำดับขั้นตอน ผู้ต้องการเรียนรู้จะเรียนรู้สิ่งนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการต่อการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ตนเองสัมผัสอยู่ ทั้งทางด้านความคิดสติปัญญาจากการสอนทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ซึ่งเน้นการลองผิดลอง การสังเกต วิเคราะห์สิ่งต้องการเรียนและประสบการณ์ กล่าวได้ว่าเป็น ทั้งกระบวนการเรียนรู้ และผลลัพธ์

ปัจจัยและกระบวนการของการเรียนรู้

เชิรศรี วิวิศรี (2534) และอารี พันธมณี (2540) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivation) กระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงจูงใจเป็นแรงขับซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะกระทำหรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจ และมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูง ก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

2. ความต้องการ (Needs) หมายถึง สภาพที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น เพื่อตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ ถ้าหากไม่ได้บังคับให้เป็นสิ่งที่พึงพอใจตามสมควรแล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งมนุษย์จะขาดไม่ได้เพื่อความอยู่รอด

2.2 ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ (Socio-Psychological Needs) หรือความต้องการทางใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ

ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ ความรักต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้น ความต้องการของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด

3. ความแตกต่างของบุคคล (Individual Differences) ในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม รวมทั้ง อายุ เพศ และสติปัญญา ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

4. ความพร้อม (Readiness) ทางด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ โดยมีสุขภาพ แข็งแรง และมีสภาพอารมณ์ที่พร้อมจะรับรู้ในเรื่องต่างๆ ก็จะส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น สภาพร่างกายเป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายไม่เจ็บป่วยหรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตากแดดตากฝนมาแล้ว

5. วัฒนธรรม (Culture) การเรียนรู้ย่อมต้องอาศัยภูมิหลังหรือค่านิยมเป็นปัจจัยด้วย ซึ่งตัวที่กำหนดภูมิหลังคือ ค่านิยมและวัฒนธรรมนี้เองก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีในสังคม บุคคลที่เจริญเติบโตมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเรียนรู้ย่อมต้องแตกต่างกันออกไป

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับกริเริ่ม การสร้างเงื่อนไขของผู้ต้องการเรียนรู้ว่าพร้อมต่อการเรียนรู้หรือไม่ และหาแนวทางของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิด สะท้อนความคิด เชื่อมโยงความคิด แนวทางในการพัฒนาความรู้ จากการเรียนรู้จริง และสิ่งแวดล้อม ด้วยการฝึกทักษะ และปฏิบัติจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้งสามข้อชี้แนะ ช่วยเหลือให้กับบุคคลอื่นด้วย

แรงจูงใจในการเรียนรู้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547) กล่าวว่าถึง บุคคลมีเหตุจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใดด้วยเหตุผลมากมาย แรงจูงใจของการเรียนรู้ จะช่วยทำให้กิจกรรมหรือบางโครงการล้มเหลวพร้อมทั้งได้นำทฤษฎีของ Keller's (อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) ที่ศึกษาแบบจำลองอาร์คส (ARCS Model) เพื่อชักจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความตั้งใจ (attention) คือ ความตั้งใจ และสนใจของผู้เรียน

2. ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (relevance) ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่

3. ความเชื่อมั่น (confidence) จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

4. ความพึงพอใจ (satisfaction) ผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจะมีความพึงพอใจในการเรียนแม้ว่าความพึงพอใจที่เกิดจากภายใน (internal satisfaction) จะมีความสำคัญมากกว่าเพราะสามารถจูงใจบุคคลไปสู่การเรียนรู้เพิ่มขึ้นในกิจกรรมอื่นๆ ต่อไปในอนาคต มีความสอดคล้องกัน Domjan (อ้างใน มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550) กล่าวถึง แรงจูงใจของการเรียนรู้เป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ Woolfolk (อ้างใน มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2550) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง และต่อเนื่อง

มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard and Thacker (2004) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Learning Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการทำงานอย่างมีทิศทางด้วยความทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ แรงจูงใจเป็นองค์ที่สำคัญในการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ในการสัมฤทธิ์ผลในการเรียนรู้ นอกจากจะขึ้นกับความสามารถแล้วยังขึ้นกับแรงจูงใจด้วย โดยผู้ใดมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใดๆ แล้วก็จะทำให้สิ่งนั้นประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ในสิ่งนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ องค์ความรู้ที่สอดคล้องกันทางแนวคิดกับ Hellriegel (2001) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมาย

จากแรงจูงใจจากการเรียนรู้ พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการที่มนุษย์ให้ความสนใจกับสิ่งที่เร้า และรับรู้ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เข้ามาเสริมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความต้องการเป็นลำดับขั้น ตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นักวิชาการจำนวนมากที่ได้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้ให้คำนิยามมากมายมีทั้งความหมายใกล้เคียงและแตกต่างกัน มีดังนี้

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2548) ได้กล่าว องค์กรใฝ่เรียนรู้เป็นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องในการนับหน้าถือตา การศึกษาเล่าเรียนเป็นอันดับแรก การเรียนรู้เป็นทั้ง กระบวนการและคุณค่าพร้อมกันทุกคน ในบริษัทไม่ว่าตำแหน่งใด ทำงานมานานแค่ไหนต้องมั่นใจว่า พู้งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ โดยการเรียนรู้ เมื่อทั้ง ส่วนตัวและองค์กรพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่ามีส่วนสัมพันธ์กับงาน ลูกจ้างจะได้รับบริการดีขึ้น องค์กรก็จะเกิดการสร้างอนาคตของตนเอง ซึ่งมีความหมายที่สอดคล้องกัน แนวคิดของ วันทิพย์ สิ้นสูงสุด (2549) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรใฝ่เรียนรู้เป็นองค์กรที่ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ คน ในองค์กรรักเรียนใฝ่รู้ สามารถ ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ สำหรับ Chase (2000) กล่าวว่า ความหมายขององค์กรเรียนรู้นั้น รับรู้กันในปัจจุบันว่าเป็น วิธีการในการรวบรวมกลุ่มความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งจากการวิจัย และ ประสบการณ์จากการ ดำเนินงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันแต่อาจข้อมูลที่มากขึ้น จาก นักวิชาการ Watkins and Marsick (1993 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2552) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ใช้คน ในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการ กระจายอำนาจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการ สนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความ สอดคล้องแนวคิดของ ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรใน ทุกระดับ ทั้งในปัจจุบันบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะผลิตผลงาน บรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้ เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ในทัศนะของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2549) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุก ระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยรักอย่างต่อเนือง ขยายความว่า ทุก คนตั้งแต่ระดับบนลงล่าง ขว้างๆ และถ้าเป็นไปได้ตลอดจนลูกจ้างผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน มีความเต็มใจ

ที่จะสร้างผลงานดีๆ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงานองค์กร ชุมชน ประเทศ โลก อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายที่สอดคล้องกันอันองคณา ตันนัทยุทธวงศ์ (2550) กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีการสนับสนุน ส่งเสริม และมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรหรือ สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อนำมาปรับเปลี่ยน และนำมาพัฒนาคนให้เป็นผู้รอบรู้ มีรูปแบบความคิด สามารถแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ โดยมีการคิดอย่างเป็นระบบและบูรณาการ มีการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ ทำให้สมรรถภาพของ องค์กรเพิ่มขึ้นและเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ คันธรส แสนวนศ์ (2549) กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่มทีมในองค์กร ได้พัฒนาเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการ ทำงานและแก้ไขขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้รวมทั้งประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีเพื่อการรับรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรและองค์กรมีศักยภาพในการ ปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ เกศรา รักษาติ (2549) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรเป็น สิ่งมีชีวิต ประกอบไปด้วยผู้คนมากมายหลากหลายซึ่งต่างก็มีวิถีคิด มีวิถีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการดำเนินชีวิตในองค์กร หรือมีชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งท้าทายการสร้างคามฝืน ร่วมกัน การร่วมมือใจลงมือสร้างฝันให้เป็นจริง การฟันฝ่าอุปสรรคร่วมกัน ล้วนนำพวกเราในองค์กร ไปสู่การเรียนรู้ สร้างความรู้เกิดความเข้าใจที่มากมายมหาศาล เมื่อผู้คนและองค์กรได้พบเจอสิ่งที่น่าสนใจ ท้าทายใหม่ๆ มากขึ้นเท่าไร ก็จะมีการเรียนรู้และเติบโตองกามมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นเมื่อองค์กรก่อเกิด ขึ้นมาจะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนาโดยต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงจะทำให้ องค์กรคงอยู่ได้ผู้คนและทีมในองค์กรต้องการเรียนรู้ สร้างความเข้มแข็งให้เพิ่มมากขึ้น ก็จะทำให้ องค์กรก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วน Michael (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ เกิดการเรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องรู้วิธีการเสียก่อนจึงจะสามารถก้าวไปเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ อันมีองค์ประกอบ คือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) 4) การจัดความรู้

(Knowledge Management) และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น องค์กรที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีการนำความคิดและพัฒนาระบบ มาปรับปรุงโดยใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มผลผลิต เพื่อทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรมากยิ่งขึ้น องค์กรมีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่ลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงาน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลาง กระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เป็นองค์กรที่ทุกคนมีการเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และ ณรงค์ ดาวเจริญ (2548) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของกลุ่มที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะกันในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ในการโฆษณาการแข่งขัน เพื่อแย่งลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตาม แต่สุดท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ เพื่อเป็นฐานการรองรับ และการสร้างความมั่นคงให้กับลูกค้า ดังนั้น การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่างๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกันหากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือ ประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และ นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ยังต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยีไม่มีใครคิดว่า นักวิทยาศาสตร์จะศึกษาถึงระดับโมเลกุล และอะตอม ซึ่งมีขนาดเล็ก 1 ในล้านส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วยชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยี และความเฉลียวฉลาดของมนุษย์ จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้น เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิตเครื่องมือขนาดเล็ก ที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และเครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดเล็ก เส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5 – 3 ไมครอน ในการป้องกันร่างกายจากเชื้อโรคซ่อมแซมผนังเซลล์ภายในร่างกาย หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้ เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคนและจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์กรที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้น การสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถงูใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าว สามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐาน การผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากร เหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศ ดังกล่าวนี้ จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ ย่อมเป็นหัวใจของหน่วยงานที่จะเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยงาน จึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถทางการบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการ หน่วยงานที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่าง บุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงต่อไป จะเห็นได้ว่าสภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของ ความก้าวหน้าและล้ำสมัยทางเทคโนโลยีเพื่อผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลง ทางด้านข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เกิดขึ้น ส่งผลกระทบแต่การเรียนรู้บุคคล และการบริหารจัดการ ขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างการบริหารคุณภาพโดยรวม เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Bennett and O'Brien (1994) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการ จัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องการเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถ ผลักดันองค์กรไปสู่ วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหมู่คณะ แล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้างเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์

3. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศ การทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารนั้นจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กร คือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้มีบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนและใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนของข้อมูล

6. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆจะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่าน วิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆเพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่นการฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน ด้วย องค์กรสามารถการเรียนรู้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น

แนวคิดจากที่กล่าวมาสอดคล้องกัน ผลการศึกษาวิจัยของ Kaiser and Sandra (2000) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประธานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติดิปฏิบัติของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์กรและกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ สร้างองค์กรความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร

6. ระบบองค์กร (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สำหรับ Marsick and Walkins (1993 อ้างใน อภิชัย เทิดเทียนวงษ์ และคณะ, 2547:30) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดองค์แห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงาน 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้

3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
4. สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้
5. ให้อำนาจแก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม
7. สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ต้องเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การเรียนรู้ขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องทำให้สมาชิกองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลงมือปฏิบัติ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Willborn and Cheng (1994:32 อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการทำงาน
4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้ และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคล และองค์กรจะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

6. ความคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการ คือค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

Toole (1971 : 111-112 อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล, 2546: 40) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. การมีองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจัดกระแสนี้ใหม่เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กร และได้รับการพัฒนาไปด้วย

ส่วน Senge (อ้างใน ชงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำคัญ 5 ประการ

1. ทุกคนเห็นด้วย และยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. แต่ละคนจะละทิ้งวิธีการคิดแบบเก่าตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ที่เคยใช้ในการแก้ปัญหาอยู่ประจำหรือวิธีการที่เคยใช้ทำงานในอดีต

3. สมาชิกทุกคนต้องคิดถึงกระบวนการขององค์กรในเชิงภาพรวม โดยที่กิจกรรม ภารกิจ หน้าที่ ตลอดจนการดำเนินงานทั้งหลายจะเกี่ยวข้อง และเป็นสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน

4. สมาชิกใช้วิธีสื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผยทุกทิศทาง ทั้งในแนวตั้ง และแนวนอน โดยปราศจากความรู้สึกไม่ดีต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือ การลงโทษแต่อย่างใด

5. สมาชิกจะลดละต่อสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตนของแผนกหรือของกลุ่มตนให้น้อยลงแต่จะหันมาทำงานร่วมกันเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร

นอกจากนี้กล่าวมาข้างต้น Gephart, Marsick, Van Buren, and Spiro (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกัน ที่สำคัญๆ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ้อยโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนรู้จักคิดใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กร และได้รับการพัฒนาไปด้วย

Marquardt and Reynolds (อ้างใน มหาวิทยาลัยหัวเฉิมพระเกียรติ, 2551) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ มีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด มีคำอธิบายงาน (job description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competencies) แทนคำอธิบายงาน และที่สำคัญมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน

3. การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (empowerment) เป็นการส่งเสริม สนับสนุน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเอง ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลองงาม มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ผลลัพธ์จากที่ตนตัดสินใจลงไป

4. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. การสร้างสรรค์องค์ความรู้ และถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) กล่าวคือ สามารถถ่ายโอนความรู้กับสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

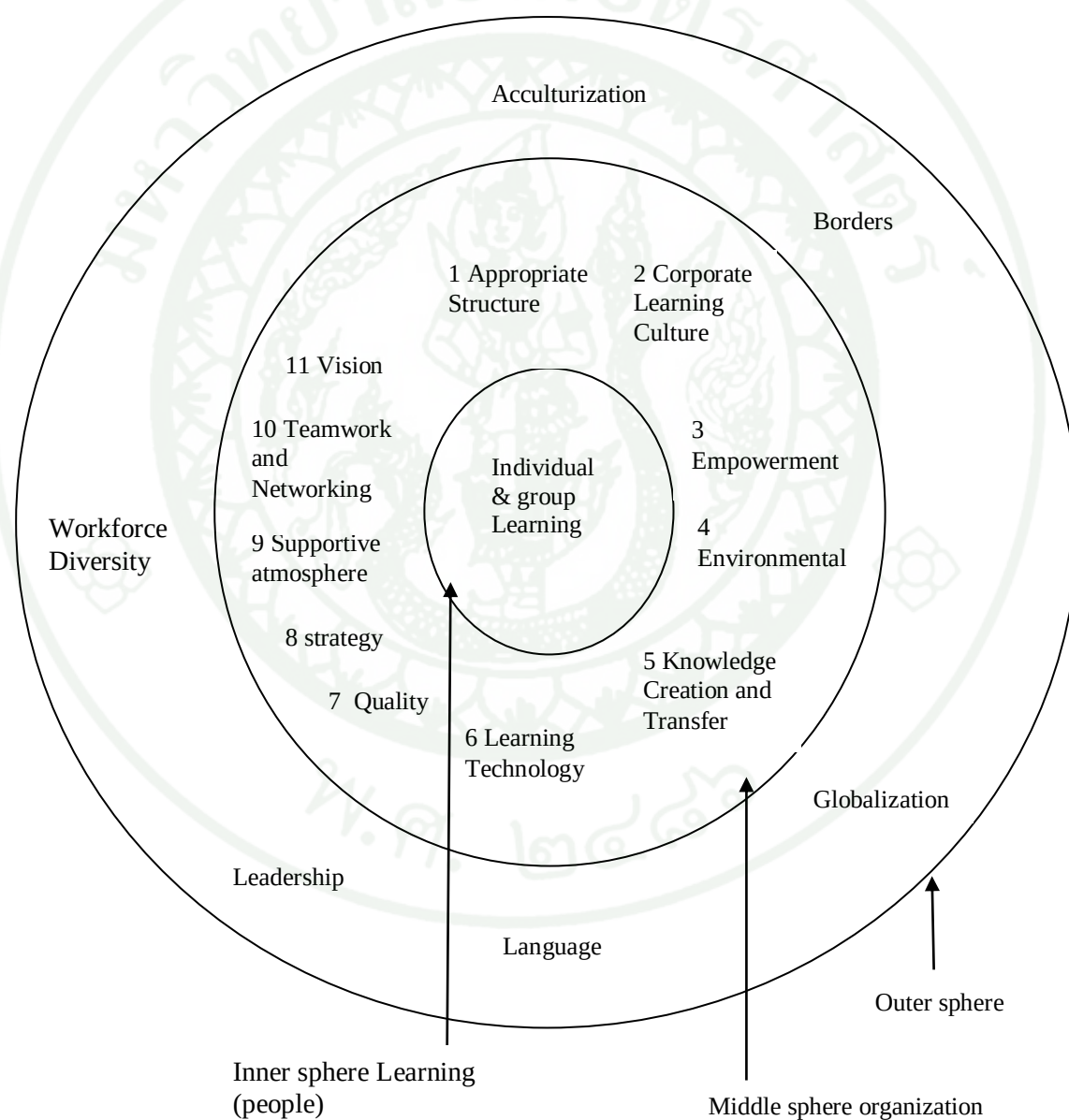
8. กลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่กับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. บรรยากาศที่เกื้อหนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นสิ่งที่มุ่งหวังองค์กร ทุกคนในองค์กรมีความคิดเห็นร่วมกัน เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในอนาคต ซึ่งรวมถึง พันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และความคิดที่มีความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ซึ่งมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Global Learning Organization Model

ที่มา : Marquardt and Reynolds (1994)

Senge (1990) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บัณฑิตทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการเรียนรู้นั้นหมายถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิธีปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลาและจะช่วยให้บุคคลนั้น มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดียิ่งโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตสำนึก ในการตั้งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) แนวคิดมุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental models เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ การที่จะทำให้นักศึกษาทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจ

ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณาและสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) คือความมุ่งหมายขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กรการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ก็บรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์องค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องวิจยารณญาร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไรและพัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และ เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้งอาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอด ประสบการณ์ ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ มีแนวทางดังนี้

4.1 การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

4.2 ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีมงาน (Team Management) เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกัน และมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (Estimating) การ

วางแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

4.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้อมองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างดีขึ้น

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดียว

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรความรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วย

1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ การสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ระบุการนำจากงานที่ทำ

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้ เทคนิคในการแก้ปัญหาและทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน คือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่าง

ลึกซึ้ง ซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์กร

1.2 รูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้ 1) องค์กรมีปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์กร

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหว้งในอนาคตเป็นวิธีแบบ “คาดการณ์-สะท้อน กลับ-ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

1.2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deutero Learning or Learning How to Learn) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไร คือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบความคิดเชิงระบบเป็น

เครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เพราะ องค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes)

1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตัวจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ

1.3.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีเหตุการณ์สถานการณ์

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

1.3.6 การโต้ตอบสนทนอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรองค์กรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดูแลและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านนี้ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) แนวทางในการจัดการโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (Flat Hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic) 3) จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่ยึดปฏิบัติกัน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสภาวะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

2.4 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3. การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพบุคคลต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคลประกอบด้วยสมาชิกดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee) หลักในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากร คือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีภูมิลำเนา 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

3.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leaders/Managers) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบหมายอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสร้างโครงสร้างแบบเครือข่ายสามารถ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน (instructor) ผู้ชี้แนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นต้น

3.3 ลูกค้า (Customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าและนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4 คู่ค้า/คู่ขาย (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงพอมิแต่พนักงานและลูกค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการและนโยบายต่างๆเช่นเดียวกับการจัดการหรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกคนในระยะยาว

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจ ในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มกำไรและส่วนแบ่งการตลาดหรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญหาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

3.6 ชุมชน (Communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณะขององค์กรในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้ และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง เป็นต้น

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ โดยวิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดิทัศน์ มีการโต้ตอบและการเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้การเรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรที่มีความสัมพันธ์ของระบบองค์กร มีการแสดงความคิดเห็น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กัน การสร้างเครือข่าย

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปในทางที่ดีทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม

การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้จะต้องพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถปรับและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดย การที่จะทำให้องค์กรเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆดังที่ Senge (1990) เสนอว่า หัวใจของการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) คือ

1. ความรอบรู้ (personal mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็น พื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีความรู้ คือ การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็น คนที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่ง มุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละ คน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่าง ต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบความรอบรู้ ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หา ที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและ ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มี ความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นไปในลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญญาได้รับการ ยกย่อง สมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (spirit of learning) มีความสามารถและทักษะใน การสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กร ต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (2) การจัดการกับความตึงเครียด อย่างสร้างสรรค์และ (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

2. แบบแผนความคิดอ่าน (mental models) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบ องค์กรรวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ จนทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้ สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คน มีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้ คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือ

แบบแผนความคิดอ่านใหม่ เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งมี องค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ (2) ต้องการฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถามหาปราศจากทักษะนี้ สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งการพัฒนาแบบแผนความคิดอ่าน ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ก็จะทำให้พฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วยมี Mental Ability ที่ไม่ผันแปรหรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดแต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดอ่าน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวความคิดของแต่ละบุคคลหลังจากการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วยเมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดความผูกพันองค์กรและสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง (synergism) โดยต้องมีกระบวนการพูดหาหรือประสานความเห็นและแนวคิดเพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรสมัยใหม่ ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) กระตุ้นให้แต่ละคนคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องการควบคุม และ (4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้าง บทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมา

เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป (balancing discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์กรไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ ก็จะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบันได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) การสนทนาและอภิปราย (2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน (3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและ (4) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (personal mastery) ให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์ มีแนวคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจากทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ (system dynamics) โดยอาศัยองค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see whole instead of parts, see the forest and the trees) นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น (1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองโลกแบบภาพรวม (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา และ (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ ในการสร้างและก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นทีมและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งความสามารถหลักในการเรียนรู้ (Core Learning Competency) เราสามารถใช้หลักการของ The Fifth Discipline ของ Peter Senge และการสนทนา (Dialogue) มาประยุกต์ใช้งาน

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือการที่องค์กรกำหนด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร ที่เอื้อต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ด้านการเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ชและพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจ ให้พนักงานรับมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ

4. ด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานในองค์กร

5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้อ สะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวาง และรวดเร็ว

ส่วน ญัตติพันธุ์ เจริญนันท์ (2544) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การเรียนรู้องค์กร จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรจะได้รับข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาได้ความรู้จากวิธีการต่อไปนี้

1.1 การเลียนแบบ (Mimicry) เลียนแบบการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของบุคคลอื่น ช่วยลดเวลา ลดความเสี่ยง

1.2 ประสบการณ์ (Experience) เรียนรู้จากบุคคล และองค์กรที่ทำเป็นระบบ

1.3 การเรียนรู้แบบทดแทนหรือจากคนอื่น (Vicarious Learning) เป็นการเก็บบทเรียนรู้อย่างต่างๆ จากบุคคลอื่นที่มีประสบการณ์มาศึกษา

2. การกระจายสารสนเทศ (Information Distribution) โดยจัดรูปแบบและความต้องการสารสนเทศให้เข้าถึงกลุ่มบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้กระจายข่าวสารและการใช้ข้อมูลร่วมกัน ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและทั่วถึงกัน

3. การแปลสารสนเทศ (Information Interpretation) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการแปลความหมายและการใช้งานให้เป็นหนึ่งเดียวทั้งองค์กร เพราะถ้าปล่อยให้ต่างคนต่างแปลจะเกิดการตีความหมายผิดจากที่ต้องการ เช่น การแปลความเข้าใจตนเอง (Self-serving Interpretation) ต้นแบบทางการจัดการ (Managerial Interpretation) และตำนานร่วม (Common Myths)

4. ความทรงจำขององค์กร (Organization Retention) สามารถจำแนกรูปแบบการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ได้แก่ บุคคล วัฒนธรรม ขั้นตอนการแปรรูป โครงสร้างแบบเป็นทางการ และเอกสารสำคัญจากภายนอก

จากองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า การทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเกิดจากสมาชิกภายในองค์กรเป็นมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีทัศนคติ มีแนวความคิด มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมลักษณะการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรปรับและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างวินัย ความรอบรู้ แบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร แล้วจะต้องส่งเสริมบุคลากรขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จะสามารถปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ

แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Willborn and Cheng (1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์กรประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย การกิจ และวัฒนธรรม องค์กรให้มากที่สุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้จริงๆ ในบางกรณี เป็นธรรมชาติ Senge (1994) กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่า พวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่มีเพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังเรารู้ที่จะเรียน เพราะว่าเราเป็นส่วนสำคัญของ องค์กรด้วย” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างกว้างไกลเป็นเรื่องเร่งด่วนอย่างมากใน สถานะเช่นนี้ เพราะว่า อนาคตไม่ได้เป็นเรื่องการแข่งขัน ระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับเรียนรู้ระดับโลก ด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (learning across borders) องค์กรทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเหล่านั้นที่ประสบความสำเร็จได้ พบว่า มันเกิดประโยชน์มากมายและไม่มีใครที่คิดว่ามันง่าย ความลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงไม่ ถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงอีกต่อไป ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัว องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะ โครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณ์ของการเรียนรู้ (transform the image of learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการ เปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (image) หรือรูปแบบความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของ พลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของ บุคคล และองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (develop team learning activities) การเรียนรู้เป็น ความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มี การใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมี ส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือน กฎเกณฑ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (change the role of managers) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่ง คือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (encourage experiment and risk taking) การเรียนรู้ที่มีสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และควรมีคนกล้าที่จะทำการลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เช่นนี้ได้ต้องต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้โอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (build mechanics to disseminate learning) ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่า การเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของบุคลากรในการเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (empower people) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา เขาก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ (develop the discipline of systems thinking) การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่เราทุกคนก็ต้องการยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (create culture of continuous improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุง

คุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาด คล่องตัวเหมือนองค์กร

สรุปแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย ทั้งนี้องค์กรต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของโครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารงาน รวมทั้ง กระบวนการทำงานที่จะต้องเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากนี้ องค์กรต้องส่งเสริมบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนช่วยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกัน

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

Senge (2006) ได้เสนอ หลักสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม หรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าการคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง การคิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุดๆ (events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง ซึ่งสังเคราะห์ 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกได้ว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ คือ ผลป้อนกลับหรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้ระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) หรือประหยัทรพยากร ไม่ไ้ส่งไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล(balancing feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และการเข้าใจต่อสภาพการณ์ที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล (delays)

2. ความสามารถของบุคคล (personal mastery) องค์กรเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลายๆ คนมาทำงานร่วมกันไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไป จะต้องมีความพร้อมทั้งโครงสร้าง ความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้

เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์ เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้นมีอยู่ 2 หลักใหญ่ๆ คือ

2.1 การสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ คือ การทำความเข้าใจสาระแห่งชีวิตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิกและพุ่งความเอาใจใส่เรื่องสำคัญทำให้เป็นคนรู้จักลำดับความสำคัญ และสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่สำคัญ

2.2 การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็นจะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่อยากให้เกิดช่องว่างระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension) ซึ่งจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้ ดังกล่าวนี้อาจส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร นอกจากนั้น การส่งเสริมในภาคปฏิบัติอีกหลายประการจะช่วยให้สมาชิกพัฒนาทักษะพลังแห่งตนได้ดีขึ้น เช่น การฝึกมองโลกหรือประเด็นต่างๆอย่างเป็นระบบ การฝึกอธิบายประเด็นต่างๆ ที่ดูเสมือนเป็นสิ่งที่ตกลงกันโดยไม่ต้องพูดการนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนและฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น การทำความเข้าใจในภาพของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของผู้อื่น เป็นต้น

3. แบบจำลองความคิด (mental models) บุคคลเรียนรู้ จะต้องรู้จักการวิพากษ์และวิพากษ์ที่ถูกต้อง รู้จักวิพากษ์หลายๆวิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีการสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ต้องตกเป็นทาสของความคิดผิดๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ สำหรับ บัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับแบบจำลองความคิดที่ควรนำมาปฏิบัติ ได้แก่

3.1 ผลงานของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง

3.2 จะต้องไม่มีการขัดแย้งแบบจำลองความคิดให้ผู้อื่น โดยที่แบบจำลองความคิดควรนำไปสู่ข้อสรุปของคนที่รูปแบบใดเหมาะสมที่สุด

3.3 ข้อสรุปของตนเอง จะต้องนำไปสู่ความทุ่มเทจริงเอาใจมากกว่าเบะมีการปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่า

3.4 แบบจำลองความคิดที่ดีกว่าส่งเสริมให้เจ้าของแบบจำลองความคิดต้องมีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่า

3.5 คณะกรรมการบริหารภายในไม่เข้าไปตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่เข้าไปช่วยให้ผู้จัดการทั่วไปเข้าไปและพัฒนาแบบจำลองความคิด

3.6 การมีหลากหลายแบบจำลองความคิด ทำให้มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย

3.7 การดำเนินการเป็นกลุ่ม ช่วยเพิ่มพลังและความรู้มากกว่าที่คนคนเดียว

3.8 เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่ความเห็นพ้องภายในกลุ่ม

3.9 แต่เมื่อกระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์ จะนำไปสู่ความเห็นพ้อง

3.10 ความสำคัญของผู้นำอยู่กับการส่งเสริมแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ หุ่นเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต้ององค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมจะเข้าไปกระทบกับใจกระทบกับความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยคล้ายๆ กับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กรและเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนวทางคือ

4.1 การเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking

4.2 การเปรียบเทียบกับภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศการมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทแรงใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

หลักการพัฒनावิสัยทัศน์ร่วม คือ องค์กรควรส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ของบุคคลและความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (personal mastery) เพราะคนที่มีวิสัยทัศน์เป็นคนที่มีการทำงานแบบทุ่มเท (commit) ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่า คนที่ไม่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว การเป็นผู้ยึดมั่นอยู่กับความเป็นจริงและความสามารถในการเปลี่ยนความอึดอัดจากพลังสร้างสรรค์ (creative tension) ให้กลายเป็นพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับพัฒनावิสัยทัศน์ส่วนตัว

5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยที่เป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานที่ลดลง หรือผลงานไม่มีคุณภาพ ซึ่งศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีมนี้ พอสรุปได้ดังนี้

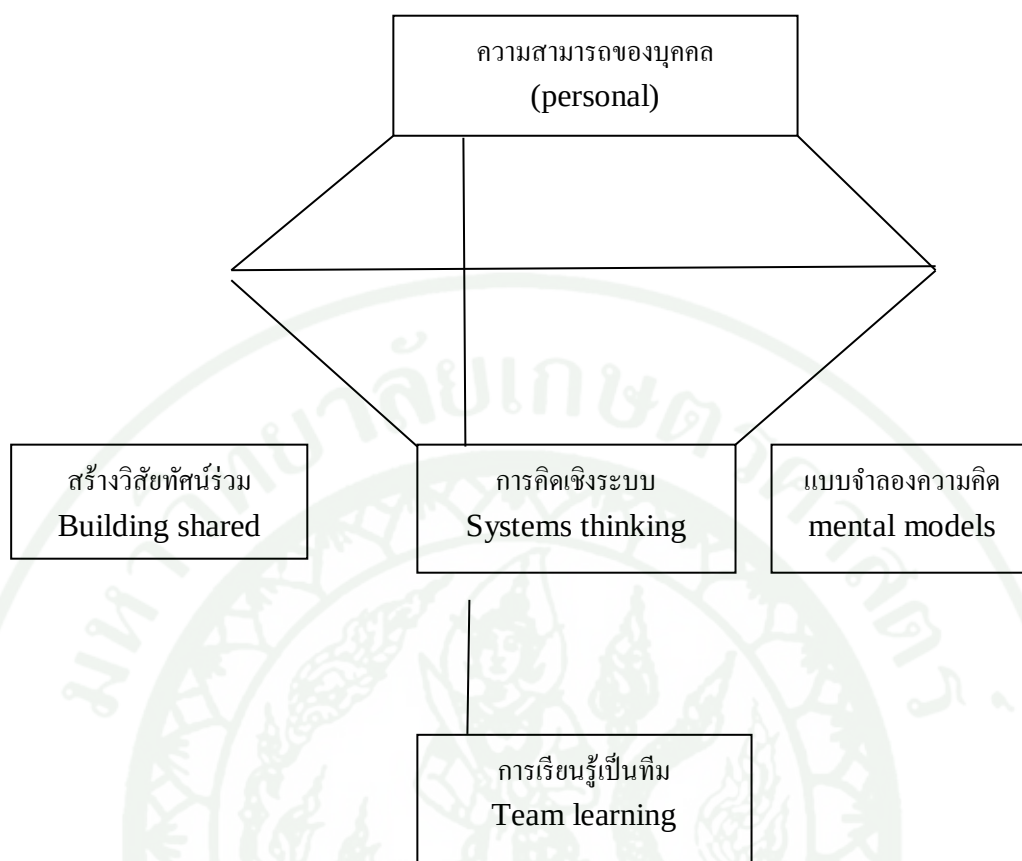
5.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายรวมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วยการนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

5.2 การจัดการความขัดแย้ง (conflict) และการตั้งป้อมความคิด (defensiveroutine) เป็นเรื่องสำคัญยิ่งของการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม ปรากฏการณ์ทั้งสองเป็นเรื่องปกติธรรมดาและจะต้องเกิดขึ้นเสมอในองค์กร ถ้าจัดการเป็นปรากฏการณ์นี้ จะเป็นบ่อเกิดของพลังสร้างสรรค์ พลังแห่งการเรียนรู้ แต่ถ้ามองว่าให้เรื่องจริงหรือจัดการไม่เป็น ก็จะกลายเป็นแรงกดดันความก้าวหน้

5.3 การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน ต้องการทักษะที่เรียกว่าทักษะในการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทักษะคนละแบบกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และเป็นทักษะที่เรามักไม่ได้รับการฝึกฝน แม้ผู้บริหารระดับสูงก็มักไม่ได้รับการฝึกฝน ไม่คุ้นเคยกับทักษะนี้ การฝึกปฏิบัติทักษะการเรียนรู้เป็นทีมนี้ อาจทำให้ชีวิตการทำงานจริงๆ หรือฝึกในโลกจำลอง (microworld) ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทดลอง ตัวอย่างเช่น การฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) โดยอาจคิดสถานการณ์สมมุติขึ้นมาเพื่อใช้ฝึกปฏิบัติ หรือการประชุมพิเศษของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กร โดยใช้หลักการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.4 การเรียนรู้เป็นทีม กับการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีมสำหรับการบรรลุภารกิจที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตขององค์กรนั้นต้องการ ภาษา สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สื่อสาร กันแล้วก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตได้ แต่ภาษาเขียนและภาษาพูดตามความต้องการ เช่นนั้นไม่มีอยู่ในโลกนี้ เรามีแต่ภาษาที่สื่อสารความคิดเชิงเดี่ยวและหยุดนิ่ง ไม่มีภาษาสำหรับสื่อสารความคิดซับซ้อนและเคลื่อนไหว นี่คือเหตุผลที่ทำให้มนุษย์จำนวนมากติดกับดักของวิธีคิดแบบยกส่วน หรือความคิดเชิงเดี่ยว ความคิดแบบเป็นเส้นตรงและหยุดนิ่ง การประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ทักษะคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถามซึ่งกันและกันจะนำไปสู่การมีภาษาเชิงระบบ ภาษาที่สื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถ สรุปหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนแบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม พลังแห่งการเรียนรู้เป็นทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองที่เป็นประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพองค์กรที่มีจุดอ่อน ปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาส (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Senge (2006)

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) กล่าวถึง กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) รู้จักการเรียนรู้ (learn how to learn) 2) สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ และ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

แนวคิด ชงชัย สมบูรณ์ (2549) ที่กล่าวถึง การปรับองค์กรแบบเดิมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี 3) พิจารณาถึงสภาพปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร 4) เสริมสร้างความสามารถขององค์กร 5) พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ และ 6) แผนปฏิบัติการ

ส่วนวิชษฐ์ ชูวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกัน ดังนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยการอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริงที่ปรากฏเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

1. สิ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเรียนรู้ คือ

2.1 การใช้การเรียนรู้เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้

2.2 การช่วยให้ค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกเป็นค่านิยมของการเรียนรู้ที่จะมีผลต่อการเรียนรู้ของเขาต่อองค์กร

2.3 วิธีการหลีกเลี่ยงการทำความผิดในเรื่องเดียวกันซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

2.4 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในทิศทางที่จะสนับสนุนให้สามารถดำเนินการอย่างเหมาะสมได้

2.5 การเชื่อมโยงความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกให้เป็นความสามารถและผลงานขององค์กร

2.6 การให้รางวัลเป็นผลมาจากผลงานโดยตรงด้วยการกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจน

2.7 วิธีการจัดการกับข่าวสารเป็นจำนวนมากได้อย่างเหมาะสมตลอดเวลา และทันเหตุการณ์

2.8 วิธีการคิดหาทางกำหนดโครงสร้าง และขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร

2.9 ดำเนินการให้เกิดการสืบเนื่องของการดำเนินมาตรการต่างๆ ให้บังเกิดขึ้น

2.10 วิธีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกที่มีการเข้าไปมีส่วนร่วมในความเสี่ยงใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นหรือสิ่งที่อาจนำมาซึ่งความล้มเหลว

3.องค์กรแห่งการเรียนรู้เหมือนกัน

3.1 เป็นองค์กรที่เรียนรู้การทำงานร่วมกัน เปิดเผยโปรงใส และขจัดอุปสรรคสิ่งปิดกั้นการสื่อข้อความ

3.2 มีค่านิยมของการเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร และจะเรียนรู้อะไร

3.3 ลงทุนที่จะยกระดับการเรียนรู้ของสมาชิกในลักษณะที่มุ่งไปข้างหน้าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

3.4 ตักตวงผลประโยชน์ในเชิงความสามารถของการแข่งขันด้วยการเรียนรู้ที่ รวดเร็วกว่าและมีคุณค่ากว่าผู้แข่งขัน

3.5 สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเวลา และเหมาะสมกับสถานการณ์

3.6 สร้างให้พนักงานทุกคนมีความรู้ดีกว่าประสบการณ์ที่เขาได้รับ โอกาสที่เขาจะได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างที่เป็นประโยชน์ และเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในอนาคต

3.7 แสดงให้สมาชิกองค์กรได้เห็นประโยชน์ของการได้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือเรียนรู้จากความสำเร็จที่ได้รับ

3.8 เรียนรู้การกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้มีการจัดการบางสิ่งบางอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงไว้แล้ว

3.9 ลงทุนในการทดลองเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะสามารถเชื่อมต่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ได้

3.10 สนับสนุนบุคคล และทีมที่ต้องการดำเนินโครงการ ที่ได้มีการเรียนรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน

3.11 หลีกเลี่ยงการดำเนินการในลักษณะที่เกิดความไม่เท่าเทียมกันที่บุคคลหรือกลุ่มจะได้รับข้อมูลข่าวสาร และข้อสรุปที่แตกต่างกัน

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิวัฒนาการ เริ่มต้นเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

4.1 การถามคำถามเกี่ยวกับข้อสมมติฐานด้านต่างๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่องค์กรมีอยู่

4.2 การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมุมมองจากบุคคลภายนอกขององค์กร

4.3 กำหนดให้จุดหมาย และเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

4.4 ค้นหา และสร้างสรรค์ผู้นำทางความคิดในระดับผู้นำขององค์กร

4.5 มองหาหน่วยงานทั่วไปภายในองค์กรที่การเรียนรู้มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยหน่วยงานนั้นได้

4.6 เสนอความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

4.7 ให้รางวัลแก่กลุ่มบุคคลที่สามารถเรียนรู้ในความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้

4.8 ค้นหาคู่แข่งขั้นที่สำคัญจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงเปรียบเทียบ

4.9 ค้นหาวิธีการที่จะสร้างความร่วมมือภายในองค์กร และลดอุปสรรคช่องว่างต่างๆ ที่เกิดขึ้น

จากความหมายของแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (mental model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างมีระบบ (systems thinking) ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การเรียนรู้มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานนำประสบการณ์ นำความรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่หรือเกิดความคิดที่ขยายขอบเขตออกไป มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับ การทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สร้างเป็นกรอบความคิดของตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปปรับใช้ไปสู่เป้าหมายต่อไป

สภาพปัจจุบันการพัฒนางองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมา การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาที่สำคัญ

ในปี 2529 ร้านเอ็มเค สุกี้ ได้เป็นสาขาแรกภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว ซึ่งในขณะนั้น ร้านอาหารรูปแบบ สุกียากี้ยังไม่แพร่หลาย แต่ภายหลังการเปิดสาขาแรก ร้านเอ็มเค สุกี้ได้รับความนิยมและการตอบรับอย่างแพร่หลายจากลูกค้าจำนวนมาก ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ได้มีการนำการบริหารจัดการและการตลาดสมัยใหม่มาดำเนินการและเริ่มมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2532 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท เพื่อดำเนินธุรกิจหลักคือร้านอาหารประเภทสุกียากี้ นอกจากการประกอบธุรกิจบริการอาหารประเภทสุกียากี้แล้ว ยังดำเนินกิจการร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้ชื่อและเครื่องหมายการค้า ยาโยอิ ซึ่งเริ่มดำเนินการใน ปี 2549 ร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้ชื่อและเครื่องหมายการค้า “ฮาคาตะ” และ “เท็นจิน” ซึ่งทั้ง 2 แปรณดังกล่าว เริ่ม ดำเนินการในเดือนตุลาคม 2555 ร้านอาหารไทยภายใต้ชื่อและเครื่องหมายการค้า “ณ สยาม” และ “เลอ สยาม” และร้านกาแฟ/เบเกอรี่ภายใต้ชื่อและเครื่องหมายการค้า “เลอ เพอทิท” รวมถึงการดำเนินธุรกิจสถาบันฝึกอบรมอาชีพเพื่อฝึกอบรมพนักงานในเครือบริษัทฯ

ข้อมูลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

IDP (Individual Development Plan) หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan / Performance Development Plan (PDP)

IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำ IDP มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้ให้สำหรับพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

เครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคลให้ ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของตนเองนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

แผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency) โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่า

อะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

แผนงานที่เน้นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้้องค์การสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)

ระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP โดยแผน IDP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ เพื่อนำข้อมูลจาก IDP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน IDP จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำ IDP ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์หลักของบริษัท คือ พัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของพนักงาน ประโยชน์ปรับปรุงและพัฒนาความสามารถความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนการทำแผนพัฒนานุเคราะห์รายบุคคล IDP (Individual Development Plan) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) นำ การพรรณงาน และ สมรรถนะการทำงาน กำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ

2) ทางแผนพัฒนาบุคลากรจัดทำแบบประเมินช่องว่างความสามารถ 3) หัวหน้างานประเมินช่องว่างความสามารถ 4) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และ 5) IDP Feedback

สมรรถนะการทำงาน เป็นความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้, ทักษะ, คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. เป็นความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมี (Core Competency) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) จิตบริการ 1.2) ความเป็นเจ้าของ และ 1.3) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

2. ความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 2.1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2.2) การวางแผนงาน 2.3) การสอนและพัฒนาทีมงาน และ 2.4) ความเป็นผู้นำ

3. ความสามารถในงาน (Functional Competency) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

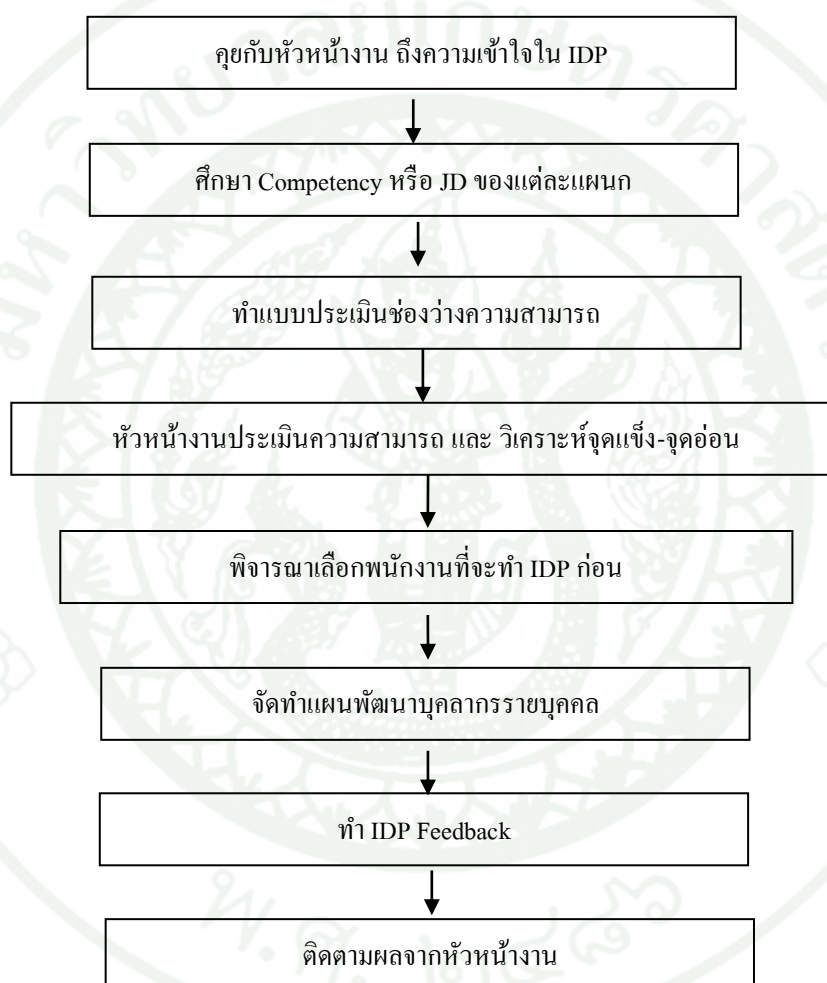
3.1) การบริหารการฝึกอบรม ความหมาย ความเข้าใจในหลักการและวิธีการบริหารการฝึกอบรม การจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งความสามารถในการประเมินผลการฝึกอบรม การกำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3.2) ความใฝ่รู้ ความหมาย ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองทั้งในสายงานและนอกสายงาน ด้านการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น พร้อมทั้งช่วยเหลือให้ผู้อื่นพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง

3.3) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ ความหมาย ความสามารถในการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับบุคคล ลักษณะงาน และสถานการณ์ที่ตึงเครียด รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ และสอนผู้อื่นให้ควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพได้อย่างเหมาะสม

3.4) การบริหารจัดการงานธุรการ ความหมาย ความเข้าใจขอบเขตในการปฏิบัติงานด้านธุรการ และการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอรวมทั้งการควบคุม ติดตาม และปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

Flow Chart การทำ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP (Individual Development Plan)



ภาพที่ 3 แผนผัง Flow Chart แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP (Individual Development Plan)

ที่มา: แผนกการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

แผนปฏิบัติการ เรื่อง "การจัดทำระบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)"

หน่วยงาน
 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ปี 2555												ปี 2556												หมายเหตุ
		ม.ค. 55	ก.พ. 55	มี.ค. 55	เม.ย. 55	พ.ค. 55	มิ.ย. 55	ก.ค. 55	ส.ค. 55	ก.ย. 55	ต.ค. 55	พ.ย. 55	ธ.ค. 55	ม.ค. 56	ก.พ. 56	มี.ค. 56	เม.ย. 56	พ.ค. 56	มิ.ย. 56	ก.ค. 56	ส.ค. 56	ก.ย. 56	ต.ค. 56	พ.ย. 56	ธ.ค. 56	
1 กำหนดแผนปฏิบัติการจัดทำ IDP																										
2 การจัดตั้งคณะทำงาน IDP																										
3 การจัดทำข้อเสนอหรือโครงการจัดทำ IDP																										
4 จัดทำ IDP (TN+HR)																										
4.1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการรายตำแหน่ง																										
4.2 กำหนดแนวทางการประเมินช่องว่างความสามารถ(Gap Assessment)																										
4.2.1 ประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment)																										
4.3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแยกตามระดับความสามารถ(Competency Development Road Map:CDR)																										
4.4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร IDP																										
4.5 การประชุมร่วมแผนการพัฒนากับพนักงาน																										
4.6 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนด																										
4.7 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน																										
5 จัดทำ IDP (หน่วยงานต่างๆ ของ MK)																										
5.1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการรายตำแหน่ง																										
5.2 กำหนดแนวทางการประเมินช่องว่างความสามารถ(Gap Assessment)																										
5.3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร																										
5.4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร IDP																										
5.5 การประชุมร่วมแผนการพัฒนากับพนักงาน																										
5.6 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนด																										
5.7 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน																										

หมายเหตุ :
อยู่ระหว่างการปฏิบัติ
การปฏิบัติงานจริง

ผู้จัดทำ.....
 (.....)
 ตำแหน่ง
 วันที่...../...../.....

ผู้ทบทวน.....
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่...../...../.....

ผู้อนุมัติ.....
 (.....)
 ตำแหน่ง
 วันที่...../...../.....

ภาพที่ 4 ตารางแผนปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำระบบแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (DIP)

ที่มา: แผนการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ความหมายของความต้องการ

วินิจ เกตุขำ (2544) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542) และปราณี รามสูตร (2545) ในเรื่องของการให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความต้องการ สรุปได้ว่า ความต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการให้เป็นหรือปรารถนาอยากให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นภาวะที่บุคคลขาดความสมดุล หรือ สภาพความขาดแคลน ทำให้เกิดแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้กลับสู่สมดุล

จากความหมายของความต้องการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่มนุษย์ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เกิดแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีความต้องการ

เรื่องทฤษฎีความต้องการ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีความต้องการของ McClelland และทฤษฎีความต้องการของ Murray ทฤษฎีความต้องการ Knowles โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

Maslow ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ลำดับของความต้องการ สรุปได้ดังนี้
Castallo (1992)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการที่เกิดจากแรงขับพื้นฐาน ได้แก่ ความหิว ความง่วง ความกระหาย ถ้าความต้องการในขั้นแรกไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นต่อไปจะไม่ได้รับการพัฒนา

2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัย เมื่อความต้องการขั้นแรกบรรลุผลมนุษย์จะมีความต้องการในลำดับขั้นต่อไป คือ มีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ซึ่งรวมถึง ความต้องการความ

ปลอดภัยทางร่างกาย ความต้องการที่จะอยู่ในระเบียบแบบแผนและสามารถคาดการณ์ได้ถึงความปลอดภัยในระยะเวลาต่อไปในอนาคต

3. ความต้องการเกี่ยวกับความรัก ซึ่งความต้องการในลำดับขั้นนี้ก่อให้เกิดความต้องการความรักแล้วยังรวมถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความพึงพอใจ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในงานและกลุ่มสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับความนิยมนกย่อง แบ่งเป็น 2 อย่าง คือ อย่างแรกเกี่ยวกับการตัดสินใจของตนเองในเรื่องของความมั่นคง ความสำเร็จ ความสามารถที่เพียงพอและการมอบความไว้วางใจ อย่างที่สองเกี่ยวกับสิ่งอื่นๆ เช่น การยอมรับ ความสนใจ และการรู้ซึ่งถึงคุณค่า

5. ความต้องการที่จะรู้ถึงความสามารถที่แท้จริง เป็นขั้นสูงสุดของลำดับขั้นของความ ต้องการของ Maslow ถ้าหากมนุษย์ประสบความสำเร็จในความต้องการสี่ขั้นแล้วจะทำให้รู้สึกคับ ข้องใจ บุคคลนั้นจะต้องหาโอกาสทำกิจกรรมที่ตนพอใจสำหรับการพัฒนาที่จะนำไปสู่ ความสามารถที่แท้จริง โดยจะเกิดขึ้นเมื่อการสร้างความสามารถนั้นทำให้เกิดความก้าวหน้าจนถึง จิตสูงสุด

การนำทฤษฎีของ Maslow ไปใช้นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในเรื่องต่างๆ เช่น เงินเดือน อาหาร การจัดหาที่พักอาศัย สภาพแวดล้อมส่วนบุคคล เป็นต้น การปฏิบัติงานจึงจะบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland เป็นเรื่องของส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมรวมกับ ความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างไร ทำให้กลายเป็นแรงจูงพื้นฐานของมนุษย์ 3 ประการ สรุป ได้ ดังนี้ Mandy (1993)

1. ความต้องการเพื่อประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีพลังงานสูงและมีความพอใจที่จะทำงานหนักพร้อมทั้งตระหนัก เห็นคุณค่าของความสำเร็จจากการได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. ความต้องการมีอำนาจ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นคนที่ชอบแข่งขัน ชอบการเผชิญหน้า หากเป็นการใช้ความสามารถในทางบวกจะทำให้คนนั้นเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานจนสำเร็จ แต่ถ้าใช้ความสามารถในด้านลบก็จะหาวิธีปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเอง แต่เป็นผลเสียหาต่อองค์กร

3. ความต้องการที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะเป็นผู้ที่พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ไว้ อยากให้ผู้อื่นชอบ ชอบงานสร้างสรรค์และชอบกิจกรรมทางสังคม

ความต้องการตามทฤษฎีของ McClelland แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการรวมกันของน้ำหนักของความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ พลังความสามารถ และความสัมพันธ์กับผู้อื่นเข้าด้วยกัน

ทฤษฎีความต้องการของ Murray

Murray (อ้างใน สุรางค์ ไคว่ตระกูล, 2544) ถือว่าความต้องการเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ ซึ่งเป็นผลให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย โดยได้ทำการศึกษาความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคลปกติกลุ่มหนึ่ง และได้แบ่งความต้องการทางจิตวิทยาออกเป็น 20 ชนิด แต่ที่ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันมี 7 ชนิด ดังนี้ คือ 1) ความต้องการที่จะไฝ่สัมฤทธิ์ 2) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น 3) ความต้องการที่จะมีความก้าวหน้า 4) ความต้องการที่จะเป็นตนของตนเอง 5) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือบังคับผู้อื่น 6) ความต้องการที่จะแสดงออกเป็นเป้าแห่งสายตาคนและ 7) ความต้องการที่จะปกป้องคุ้มครองรักษาผู้อื่น

ทฤษฎีความต้องการของ Knowles

Knowles (1980) ได้เสนอแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการฐานพื้นฐานของมนุษย์โดยจำแนกออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physical need) เป็นความต้องการที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ง่าย ส่วนมากมนุษย์มีความต้องการด้านนี้ เพื่อความคงอยู่ของร่างกาย ในด้านการศึกษาแล้ว คือ ความต้องการและเห็น การได้ยิน ความสุขสบาย การพักผ่อน

2. ความต้องการในการเจริญงอกงาม (Growth need) เป็นความต้องการที่นักจิตวิทยาส่วนมาก มีความเห็นตรงกันว่า ความต้องการด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะพาไปสู่ส่วนอื่นของความ ต้องการ ซึ่งก็ตรงกับความต้องการการกระทำตนตามความสามารถที่แท้จริง (Self-actualization)

3. ความต้องการได้รับความมั่นคงปลอดภัย (The need for security) เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า มนุษย์ย่อมมีสัญชาตญาณสำหรับการป้องกันตัวเอง ความต้องการด้านนี้หากไม่ได้รับการสนองตอบจะเกิดอาการทางพฤติกรรมผิดปกติ คือ เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง โดยการถอนตัวออกจาก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งหลาย

4. ความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ (The need for new experience) เมื่อคนแสวงหาความมั่นคง เขาอาจจะต้องผจญภัยและมีการเสี่ยงอยู่บ้าง ดังนั้นอาจเกิดความเบื่อหน่ายต่องานประจำที่ซ้ำซาก เมื่อความต้องการด้านนี้เกิดสับสนขึ้นบุคคลจะเกิดความวุ่นใจ จะเกิดอาการทางพฤติกรรมเหนื่อยอ่อน และเขาต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่รวมทั้งแนวความคิดใหม่เป็นการ ชดเชย

5. ความต้องการด้วยจิตและอารมณ์ (The need for affections) คนเราทุกคนต้องการได้รับความรัก รวมทั้งการได้ผลสำเร็จในบางครั้งก็มีสาเหตุมาจากความต้องการด้านนี้ โดยอาจ เรียกว่า เป็นความต้องการทางด้านสังคม มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้รับความสุขและอาจต้อง โศกเศร้า ถ้าหากความต้องการด้านนี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดอาการ 2 ด้าน คือ การถอนตัว ออกจากกลุ่มหรือลักษณะก้าวร้าว

6. ความต้องการได้รับการยอมรับ (The need for recognition) มนุษย์ส่วนมากต้องการ ได้รับความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ในบางด้านที่เขาทำอยู่ ความ ต้องการทางด้านนี้ทำให้เขารวมกลุ่มทางสังคมทำให้เขาสามารถแสวงหาสถานะทางสังคม ในการ ยอมรับและความสนใจจากกลุ่มสมาชิกกลุ่ม Knowles (1980)

จากแนวคิดทฤษฎีความต้องการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นธรรมชาติของมนุษย์ และเมื่อมนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการนิยมนกย่องนับถือ ทำให้บุคคลอื่นเห็นความสำคัญของตน ความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมีความเจริญก้าวหน้า มนุษย์ก็ปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถ ทำให้ตนเองมีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง

แนวคิดของ สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546) ให้ความหมาย ความคาดหวังของลูกค้า (Customer expectation) ว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ หรือคาดหวังว่าจะได้รับจากผลิตภัณฑ์ ความคาดหวังเกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ เช่น จากเพื่อน จากนักการตลาด และจากข้อมูลคู่แข่ง

นอกจากนี้ ปริญญา เลิกสายเพ็ง (2545) ได้กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นความคิด ความรู้สึกความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อบางอย่าง ซึ่งจะเป็นบุคคล เหตุการณ์ การกระทำ เป็นการคิดไว้ล่วงหน้า และความคาดหวังจะเป็นไปตามประสบการณ์ของบุคคล

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ พัฒนพงษ์ โพธิ์เกตุ (2549) สรุปความหมายของความคาดหวังไว้ว่า ความคาดหวังของบุคคล เกิดจากลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยใช้มาตรฐานของตนเป็นเครื่องวัด ซึ่งระดับของความคาดหวังจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่ต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พิสิฐ มหามงคล (2546) ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

แนวคิดในข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom (1964) ที่กล่าวถึง Expectancy theory ในหนังสือ ชื่อ “Working and Motivation” ว่าขั้นแรกของระบบเลความเข้าใจสูตรของทฤษฎีความคาดหวังจากการกล่าวของเขานี้มีนักทฤษฎีหลายคนพยายามอธิบายและขัดเกลาทฤษฎีให้เข้าใจยิ่งขึ้น จึงรูปแบบ

แตกต่างกันเล็กน้อย โดยพื้นฐานขององค์ประกอบแต่ละรูปแบบจะเหมือนกัน ทฤษฎีความคาดหวังนี้ บางทีถูกเรียกว่า Expectancy theory / Vience theory / instrumentality theory / และ Valence – instrumentality – Expectancy theory (VIE) รายละเอียดของความคาดหวังมีดังนี้ คือ

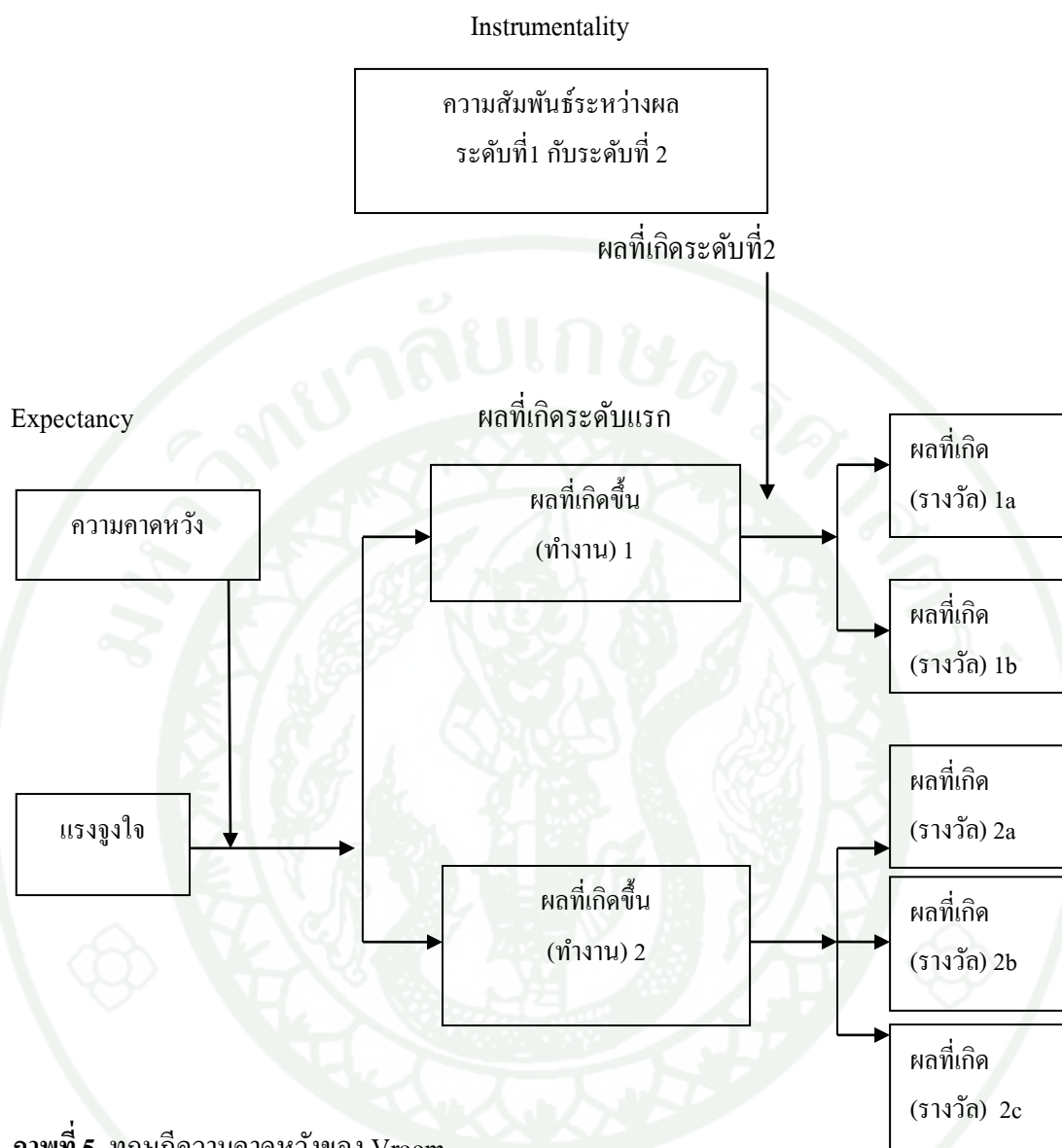
1. การกำหนดความพยายาม (The determinants of effort) พื้นฐานความคิดทฤษฎีความหวังนี้ กล่าวถึงแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่เกิดโดยผลที่ได้จากความคาดหวังของคนในเหตุการณ์ตามเหตุผลของ กระทำนั้นๆ

2. ความคาดหวัง (Expectancy = Exp) หมายถึง ความเป็นไปได้ถึงความพยายามที่ทำให้เกิดการกระทำที่ระบุผล เช่น “ถ้าฉันมีความพยายามอย่างจริงจัง ก็สามารถทำงานนี้สำเร็จ” ความคาดหวังจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของความพยายามและกระทำ เช่น งานบริการซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการมากกว่าความพยายามของผู้ให้บริการ

3. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ (instrumentality = I) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น “ถ้าฉันทำดี ก็จะได้รับการชมเชย” ในสถานการณ์หนึ่งจะได้รับผลตอบแทนหลายอย่าง ผลลัพธ์บางอย่างชอบมากกว่าผลลัพธ์อื่น และถ้าเป็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ บุคคลจะสามารถคำนวณและตัดสินใจด้วยค่า I เพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไรในแต่ละผลลัพธ์นั้น ค่า I จึงเป็นค่าสัมประสิทธิ์แห่งความสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร ถ้ามีความสัมพันธ์กันโดยตรง ค่าที่ได้จะเป็นบวกหรือลบ และถ้าค่ายิ่งใกล้ศูนย์แสดงว่ายิ่งไม่มีความสัมพันธ์

4. คุณค่า (Valence = V) หมายถึง ค่าของผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ดึงดูดใจหรือไม่ดึงดูดใจคน รางวัลที่มีค่ามากตามสากลนิยม คือ การยกย่อง การยอมรับ และคำสรรเสริญจากผู้อื่นซึ่งตามทฤษฎีนี้มี 2 ระดับด้วยกัน คือ ผลลัพธ์ระดับที่ 1 เป็นเรื่องของผลงาน เช่น ปริมาณคุณภาพในการผลิต ผลลัพธ์ ระดับที่ 2 เป็นเรื่องของผลตอบแทนงาน ซึ่งได้แก่ การจ่ายเงิน การได้รับการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ที่ได้รับความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความพยายาม (Effort or force = E) เป็นผลรวม EXP. , I และ V คนคาดหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์ที่มีค่าสูง ถ้าเข้าทำงานดี และคนคาดหวังว่าเข้าจะทำงานได้ดีถ้าเขาพยายามเต็มที่



ภาพที่ 5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ที่มา : Vroom (1964)

จากภาพที่แสดงให้เห็น ความคาดหวังส่งผลถึงแรงจูงใจ ผลที่เกิดขึ้นการทำงานที่ 1 เรื่องของผลงาน ผลลัพธ์ ส่งผลที่เกิดรางวัล 1a, 2a รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงานผลที่เกิดขึ้นการทำงานที่ 2 เรื่องของการตอบสนองงาน ส่งผลที่เกิดรางวัล 2a, 2b, 2c รางวัลภายใน เป็นรางวัลส่วนหนึ่งของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์ ส่งผลที่ระดับที่2 การตอบสนองงาน ส่งผลต่อผลที่เกิดขึ้นการทำงานที่ 1

Robbins (1997) ได้กล่าวถึงทฤษฎี Expectancy Theory ของ Vroom ไว้ดังนี้ พนักงานจะจงใจให้มีความมากขึ้น เมื่อเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การประเมินผลงานที่ดีจะทำให้เขาได้รับรางวัล เช่น เงินโบนัส การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับรางวัลต่างๆ จะทำให้พนักงานพอใจและเป็นเป้าหมายของพนักงานทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลปฏิบัติงานคือ การรับรู้ว่าคุณจะใช้ความพยายามในระดับหนึ่งเพื่อจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัล คือ การที่บุคคลนั้นๆ เชื่อว่าการปฏิบัติงานในระดับหนึ่งจะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและเป้าหมายของตัวบุคคล คือ การให้รางวัลที่ทำให้พนักงานพอใจและตรงกับเป้าหมายของพนักงานจะเป็นรางวัลทางบวกให้แต่ละบุคคล

จากความหมายของความคาดหวัง สรุปได้ว่า ความเชื่อว่าสิ่งใดน่าจะเกิดขึ้น การคาดหวังจะเกิดขึ้นตรงตามความเชื่อถือ ย่อมอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละคน หากความคาดหวังนี้ประสบความสำเร็จหรือถูกต้องจะมีเจตคติที่ดี ความเป็นไปได้ถึงความพยายามที่ทำให้บรรลุ ความคาดหวังจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของความพยายามอย่างจริงจัง และการกระทำ เป็นต้น

ลักษณะของความคาดหวัง

ความคาดหวังเป็นตัวบ่งชี้แห่งความสำเร็จซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจของแต่ละคนในการเลือกการกระทำไว้ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ และความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ที่จะทำให้ความคาดหวังนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้

Getzels (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ความคาดหวังของบุคคลย่อมแตกต่างกันเพราะคนเราต่างก็มี ความคิดและความต้องการแตกต่างกัน

Vroom (1964) ได้มีมติฐานความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นมีระบบ มีความสัมพันธ์กับ กระบวนการทางจิตใจได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อ เจตคติ โดยเกิดจากแรงจูงใจ

ศรีนิตย์ บุญทอง (2521) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลจึงแตกต่างกัน ตามที่บุคคลได้กำหนดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่ง ความรู้สึกนึกคิดหรือคาดการณ์นั้นๆ ประเมินโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดความคาดการณ์ของแต่ละบุคคล

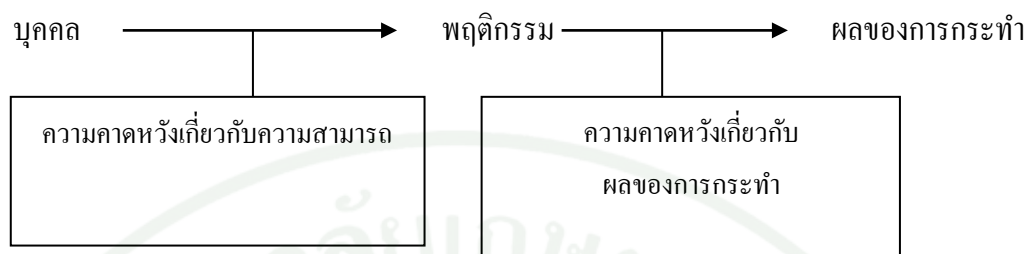
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ลักษณะของความคาดหวัง ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ พฤติกรรมเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตใจ ความคาดการณ์ของแต่ละบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

Bandura (1982) ให้ความหมายว่า ความคาดหวังในความสามารถของบุคคลยังมีอิทธิพลต่อความพยายามที่จะทุ่มเทให้กับงาน ระยะเวลาที่จะกระทำพฤติกรรมที่ต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค และการแสดงพฤติกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย แบนดูรา ได้อธิบายว่าความคาดหวังเกี่ยวกับผลของการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมใดๆ นั้นมี 2 ชนิด คือ

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลของการกระทำ (Outcome Expectancy) เป็นการคาดคะเนของบุคคลว่าพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลการกระทำใด
2. ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถ (Efficacy Expectancy) เป็นการคาดคะเนความสามารถของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลของการกระทำตามที่คาดหวังไว้

ตามรูปแบบความคาดหวังทั้ง 2 ชนิด ดัง ภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความคาดหวังที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมของบุคคล

จากภาพที่แสดงให้เห็นความคาดหวังที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกแสดงพฤติกรรมของบุคคล ได้มีการเสนอองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของคน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Performance Accomplishment) เป็นประสบการณ์ที่มีผลต่อความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลมากที่สุด เพราะจะทำให้บุคคลมีความมั่นใจมากขึ้นและความมั่นใจนี้จะนำไปสู่ความหวังเกี่ยวกับความสามารถสูงขึ้น
2. การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious Experience) การสังเกตเห็นคนอื่นได้รับความสำเร็จในการทำงานที่ยากโดยไม่เกิดผลเสียตามมา จะเป็นตัวแบบที่ตัวบุคคลนำมา พิจารณาความสามารถของตน และทำให้เกิดความคาดหวังว่าตนก็สามารถทำงานนั้น ได้ถ้ามีความตั้งใจจริงและความพยายาม
3. การพูดชักจูงจากผู้อื่น (Verbal Persuasion) เป็นการรับเอาคำแนะนำของผู้อื่นมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลมีความมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้น ได้สำเร็จ
4. การตื่นตัวทางอารมณ์ (Emotional Arousal) บุคคลจะรับรู้ว่าคุณตื่นเต้น วิดกกังวลหรือกลัว จากการกระตุ้นของร่างกาย ในสภาวะที่ร่างกายถูกกระตุ้นมาก จะทำให้การทำงานนั้น ไม่ได้ผลดี หากบุคคลนั้นรับรู้ว่าคุณมีความวิตกกังวลในระดับสูง ก็จะคาดหวังเกี่ยวกับ ความสามารถที่จะทำงานนั้น ได้ในระดับต่ำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังข้างต้น สรุปได้ว่า ความคาดหวังคือ ความเชื่อว่ามนุษย์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนที่ตั้งใจ จะมีความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทน ทั้งนี้เพื่อเป็นกำลังใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความภาคภูมิใจตนเองตามความสามารถที่มีอยู่ของบุคคลนั้นๆ

ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

สุพัตรา จุณณะปิยะ 2546 ได้กล่าวถึงปัจจัยที่นำจะกำหนดความคาดหวังมี 3 ประการ คือ

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อม
2. ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลตอบแทนหรือความพึงพอใจที่จะได้หรือโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น
3. ขึ้นอยู่กับการประเมินความเป็นไปได้ เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยสิ่งนั้น ๆ อาจเป็นรูปธรรม หรือ นามธรรมก็ได้ จะเป็นการประเมินค่า โดยมีมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดของแต่ละบุคคล ซึ่งการประเมินค่าของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งชนิดเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันได้ โดยขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์เดิม ความสนใจ การให้คุณค่าแก่สิ่งนั้น ๆ ของแต่ละบุคคล

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความคาดหวังของบุคคล เกิดจากลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยใช้มาตรฐานของตนเป็นเครื่องวัด ซึ่งระดับของความคาดหวังจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวัง

Nadler and Lawler (อ้างใน ประเทือง สุขสุวรรณ 2534) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ภูมิหลัง ประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและอายุ เป็นต้น มีผลทำให้บุคคลมีทัศนคติความต้องการหรือความคาดหวังแตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน สิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะผู้นำ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ก็มีผลต่อความคาดหวังของบุคคลด้วย

รัชนก โสภพิศ (2542) กล่าวถึง การกำหนดความคาดหวังของบุคคลนั้น จะต้องประเมินไปได้ ด้วย ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดย อาจจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ความรู้สึกหรือการคาดการณ์นั้นๆ จะมีลักษณะเป็นการประเมิน ค่าโดยมาตรฐานของตนเอง เป็นเครื่องวัดการคาดการณ์ของแต่ละบุคคล แม้จะเป็นการให้สิ่งที่ เป็น รูปธรรม หรือนามธรรม ชนิดเดียวกัน การคาดการณ์ก็อาจจะแตกต่างกันออกได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ และการเห็นคุณค่า ความสำเร็จของสิ่งนั้นๆ ของบุคคลแต่ละคน

จากปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวัง ข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยต่อความคาดหวัง ขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ภูมิหลัง ความสนใจ และสิ่งคาดว่าจะได้รับในอนาคตของแต่ละบุคคล จะเป็นความรู้สึกที่ เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ ความสนใจและการเห็นคุณค่าของบุคคลนั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

มณฑนา สุพรรณไพบุลย์ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพื้นฐานการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข งานวิจัยนี้ มี วัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านลักษณะส่วนบุคคล และด้านลักษณะองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับวินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพและ3) ศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการมีวินัย 5 ประการ พื้นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะ สร้างสรรค์ และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย 2) ปัจจัยที่ดีที่สุดที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการมี วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2)

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และ 3) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 37.8

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก และในด้านมากกว่าสภาพที่เป็นจริง โดยเรียงลำดับความคาดหวังรายด้านที่บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ให้ความสำคัญจากมากที่สุุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล (2549) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัย สรุปได้ว่า ด้านองค์กรส่วนโครงสร้างการบริหารงาน กลยุทธ์ และแผน อยู่ในระดับมาก ส่วนอุปกรณ์และการสนับสนุนจากองค์กรสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากรมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก สำหรับพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหาร มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โดยรวมสูงกว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีการรับรู้ด้านองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่ด้านบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลงานวิจัยข้างต้นมีความขัดแย้งกับงานวิจัย สุริยะ วงศ์คงคาเทพ อัญฐพร หิรัญพุกษ์ นิภาพรณ สุวรรณนาถ และสุนีย์ โยคะกุล (2547) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข วิจัยประเมินผลโดยใช้แบบจำลอง CIPP เพื่อ

ศึกษา การพัฒนาองค์กรของสถาบันพระบรมราชชนก โดยประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และ ผลผลิตจากการพัฒนาใน 3 ประเด็นคือ การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนา กระบวนการ จัดทำแผน และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ในระยะเวลา 5 ปี และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในวิทยาลัยแห่ง ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า การ พัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํานองของผู้บริหาร และบุคลากร มี กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีเอกสารยุทธศาสตร์ และการพัฒนา องค์กรชัดเจน ในด้านกระบวนการ จัดทำแผนจากสภาพจริง พบว่ามีการวางกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอนการ จัดทำแผนให้มีความเชื่อมโยงกัน มีการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งเครือข่ายวิทยาลัย และ กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณสู่เครือข่ายและการปรับเปลี่ยนระบบการกำกับติดตามผลการ ดำเนินงาน ในประเด็นระบบการบริหารจัดการมีการสร้างทีมงาน การสร้างเสริมช่องทางการสื่อสาร ภายในองค์กร ระบบบริหาร บุคคล คุณภาพ และการบริหารการศึกษา ของวิทยา ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย มีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่เหมาะสมในระดับมากถึงปานกลาง (ร้อยละ 70.3-91) และเมื่อนำไปปฏิบัติพบการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมาก ได้แก่ การจัดทำแผนของวิทยาลัย และการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก (ร้อยละ 83.3 และ ร้อยละ 79) สำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเป็นองค์กรในกำกับ พบว่า ยังไม่นำไปปฏิบัติถึงร้อยละ 6 จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ ในระดับ หน่วยงานย่อยอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง ตลอดจนปรับกระบวนการทํานอง และทัศนคติของผู้บริหาร และผู้ ปฏิบัติ รวมทั้ง การเสริมสร้างระบบข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

จากงานวิจัยที่กล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัย นิอุบล คำหอมกุล (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ธนาคารออมสิน มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาด้าน พบว่า มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้ และธนาคารออมสินมีสภาพความคาดหวังใน การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี สภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการมีอำนาจของบุคคล และด้าน การจัดการเรียนรู้ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อสภาพความเป็นจริง

และสภาพความคาดหวังของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย ถวัลย์ สังขสุจิต (2548) ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก ผลการวิจัย สรุปได้ว่า (1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคกลาง อยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี และ (2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับผลงานวิจัย นัทรชนก สายสุวรรณ (2548) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัย สรุปได้ว่า (1) ครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา มีระดับของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมา คือ ด้านผลผลิต และด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิตที่มีสูงสุด คือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ พัฒนาการด้านวิชาชีพ (2) โมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (3) ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครู และการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกันส่งอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบ ลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝง ภายใน และภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอก สังเกตได้ไม่เท่ากัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Ford (1997) วิจัยเรื่อง Toward a Learning Organization: Guidelines for Bureaucracies ผลการศึกษาพบว่า องค์การของราชการมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปได้ยาก สาเหตุเนื่องมาจากกฎระเบียบ การทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบ โครงสร้างขนาดใหญ่ ขั้นตอนการทำงานมีมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ยาก ความคิดเห็นในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกัน กับผลงานวิจัย McAnally (1997) วิจัยเรื่อง A Study of the Facets of Organizational Culture which support or Discourage the Creation of a Organization ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของ Senge (as cited in McAnally, 1997, p.1) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นำแนวคิดทฤษฎีของ Schein's (as cited in McAnally, 1997, p.1) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและได้มีการเสนอแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การ โดยใช้วินัย 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่ามี 7 ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้านที่สำคัญ มีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (corporate) การเป็นที่เลี้ยง (mentoring) การปฏิบัติ ที่ได้รับการเลือกสรร (selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (individual department processes) และความล่าช้าในระยะยาวของธุรกิจ (slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงาน และระยะก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

จากงานวิจัยที่กล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัย Monnique (2000) วิจัยเรื่อง A Framework for Developing a Culture of Learning in Organization: A 360-degree Feedback Model for Diagnosis and Intervention พบว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิก โดยอาศัยการดำเนินการในองค์การแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของการประเมินกลับแบบ 360 องศา สรุปได้ว่า การคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรสามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์กรก็มีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวในข้างต้นสอดคล้องกับผลงานวิจัย Haworth (2005) วิจัยเรื่อง Becoming a Learning Organization เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรากฏว่า ตำแหน่ง เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการที่จะเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นไป 3 เรื่องหลักของตำแหน่ง ที่ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม และวินัยทั้ง 5 ของ Senge's (as cited in Haworth, 2005) ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบแม้ว่าความคิด ดังกล่าวสมควรที่จะได้รับยอมรับ แต่ความคิดนั้นไม่อาจจะนำไปได้ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย Phillips (2003) วิจัยเรื่อง A Four-level Learning Organization Benchmark Implementation โดยใช้โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ benchmark 4 ระดับ สรุปคุณลักษณะ 10 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Will) ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์การคิด และวิสัยทัศน์ (strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (communication) การเรียนรู้และการพัฒนา (learning and development) นวัตกรรม และการตัดสินใจ (innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management) ทูทางปัญญา และการจัดการความรู้ (intellectual capita; and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (measurement and assessment) การตอบรับและการยอมรับ (reward and recognition) โดยแสดงระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ ความสำคัญคุณลักษณะ เรื่องนวัตกรรม และการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่าผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทน และยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

จากงานวิจัยที่กล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sambrook and Stewart (2000) วิจัยเรื่อง Factors influencing Learning in European Learning Oriented Organizations: Issues for Management พบว่า ปัจจัยหลัก คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้างผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ควรจะเป็นฝ่ายประสานและส่งเสริมให้ผู้จัดการและลูกจ้างมีโอกาส และวิธีในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการควบคุมปัจจัยเหล่านี้

ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนาผู้ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อ สื่อสาร ปรับปรุง และลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

สถานะองค์ความรู้จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่กล่าวมานี้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาที่ขึ้นกับปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ความต้องการในการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับทางด้านการพัฒนาองค์กรส่วนด้านบุคคล จะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการสื่อสาร และการใช้ภาษา บุคคลจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม กับการกระจายอำนาจ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมหรือการสร้างทีมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสนทนา เป็นต้น หัวหน้าหรือผู้บริหาร องค์กรต้องมีการกระตุ้นทางบุคลากรขององค์กร และจะต้องทำความเข้าใจให้กับบุคลากรด้านต่างๆของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษากรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลวิจัยประกอบการพิจารณาการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การปฏิบัติไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสมมุติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

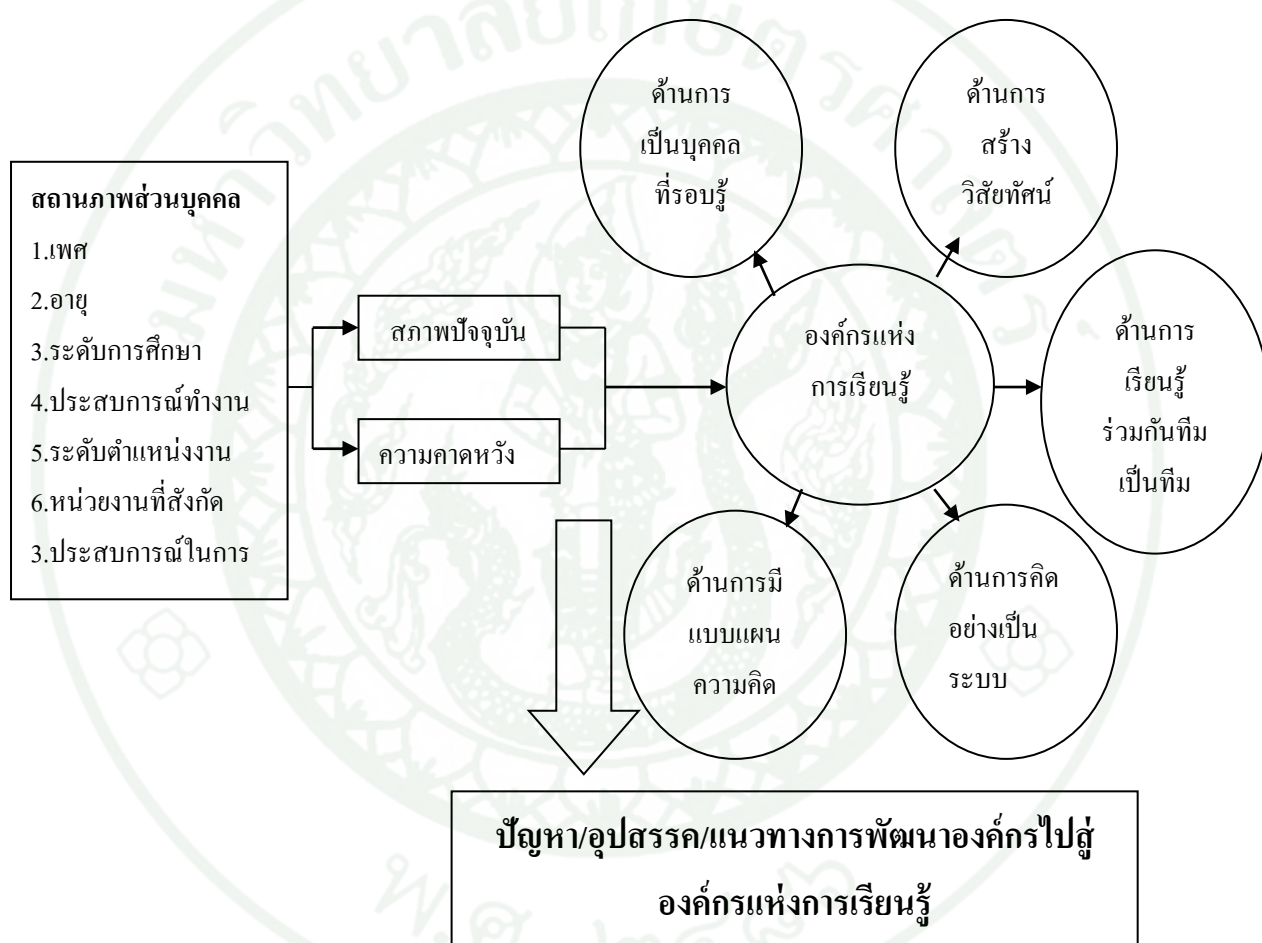
2. ความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานทั้ง 14 แผนก เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรประจำสำนักงาน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 575 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากบุคลากรประจำสำนักงาน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้ โดยกำหนดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ดังสูตร Yamane (1973) ดังนี้

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

เมื่อ	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดประชากร
	e	=	ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งกำหนดให้เท่ากับ 0.05

จากการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน และการสุ่มอย่างง่าย

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายของสำนักงาน

หน่วยงานที่สังกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	เปอร์เซ็นต์
สถาบันฝึกอบรม	129	52	40.31
ฝ่ายการตลาด	14	6	42.85
ฝ่ายจัดซื้อ	16	7	43.75
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	57	23	44.23
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	5	2	40.00
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	82	34	41.46
ฝ่ายดูแลสาขา	11	5	45.45
ฝ่ายพัฒนาและวิศวกรรม	15	6	40.00
ฝ่ายสาขา ส่วนกลาง ขาโยอิ	16	7	43.75
ฝ่ายระบบคุณภาพ	31	12	38.70
ฝ่ายเคลิเวอร์	29	11	37.93
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	16	7	43.75
ฝ่ายช่างและธุรการ	72	30	41.66
ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	82	34	41.66
รวม	575	236	41.04

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีรายละเอียด ดังนี้

1. **แบบสอบถาม** เรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended question) และแบบสอบถามปลายปิด (close-ended question) สอบถามความคิดเห็นของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือขึ้นเอง โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. สร้างคำถามสอดคล้องกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในอัตราส่วนประเมินค่า (rating scale) เกณฑ์ประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมดรวมเป็น 50 ข้อ ดังนี้

(1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำนวน 10 ข้อ

(2) ด้านการมีแบบแผนความคิด จำนวน 10 ข้อ

(3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 10 ข้อ

(4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 10 ข้อ

(5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 10 ข้อ

วิธีการให้คะแนนโดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2. แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง สำหรับหัวหน้าแผนกหรือฝ่าย ทั้งหมด 14 แผนกหรือฝ่าย การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2.2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามและแบบการสัมภาษณ์เสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและเพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติม

2. นำแบบสอบถามและแบบการสัมภาษณ์ที่ปรับแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบสำนวน ความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเนื้อหา พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ

3. นำแบบสอบถามและแบบการสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาและความครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา การหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้อง คือ คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence) หรือเรียกย่อๆว่า ค่า IOC โดยคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2548 : 17) โดยใช้เกณฑ์ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านมาพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญปรับแก้ เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบก่อนนำไปทดลองใช้ (try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธี ของ Cronbrach (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542) มีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา เท่ากับ 0.97

5. นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขโดยผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบสำนวนภาษาให้ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้วยการทำแบบสอบถาม

1. ดำเนินการส่งแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกรอกข้อมูล มาทำการตรวจสอบความเรียบร้อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถาม กลุ่มมาครบทั้ง 236 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้นำข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับด้วยการสัมภาษณ์ดำเนินการโดย ผู้วิจัยสัมภาษณ์หัวหน้าแผนก/ฝ่ายเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามทั้งหมดนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออก เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแต่ละฉบับและทำการวิเคราะห์ โดยเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งใช้วิธีวัดค่าทางสถิติในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลสถานภาพของบุคลากร

สถานภาพส่วนบุคคลของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอในรูปของตารางและความเรียง

1.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย (1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (2) ด้านการมีแบบแผนความคิด (3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (rating scale) ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 – 5.00	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
3.50 – 4.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
2.50 – 3.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
1.50 – 2.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
1.00 – 1.49	มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กรณี 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่งงาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ t-test และ กรณีเปรียบเทียบ 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ถ้าพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ใช้วิธีของ Scheffe

1.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นสภาพคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) กรณี 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่งงาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ t-test และ กรณีเปรียบเทียบ 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติวิเคราะห์ค่าแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ถ้าพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธีของ Scheffe

1.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ระหว่างสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติ (t-test)

1.6 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ใช้การแจกแจงความถี่ร่วมกับ การวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นตามกลุ่มข้อมูลและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูล (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ นัทรารักษ์, 2553)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หัวหน้าฝ่ายทั้งหมด 14 ฝ่าย เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นตามกลุ่มข้อมูลและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูล (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ นัทรารักษ์, 2553)

บทที่ 4

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และเพื่อเปรียบเทียบ สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลที่ต่างกัน ผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.50 มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.70 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ ร้อยละ 87.7 และมีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 75.80 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

n = 236		
สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	72	30.50
หญิง	164	69.50
รวม	236	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	60	25.40
25 - 34 ปี	129	54.70
35 - 44 ปี	42	17.80
45 ปี ขึ้นไป	5	2.10
รวม	236	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	42	17.80
ปริญญาตรี	188	79.70
สูงกว่าปริญญาตรี	6	2.50
รวม	236	100.00
ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่	207	87.70
ระดับผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้จัดการแผนก/ฝ่าย	29	12.30
รวม	236	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	179	75.80
10 - 19 ปี	49	20.80
20 ปีขึ้นไป	8	3.40
รวม	236	100.00

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D = 0.42)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.41$, S.D = 0.51) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.34$, S.D = 0.61) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.33$, S.D = 0.53) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.30$, S.D = 0.51) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.25$, S.D = 0.64) ตามลำดับ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.33	0.53	ปานกลาง
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.41	0.51	ปานกลาง
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.30	0.51	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.25	0.64	ปานกลาง
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.34	0.61	ปานกลาง
รวม	3.33	0.42	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ผลการศึกษาเป็นดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ 1) ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.88) และ ระดับปานกลาง 9 ข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1). ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น อ่านหนังสือ สารสารบทความวิชาการ ($\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.81) 2.) ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อประเภทของสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.82) 3). ท่านนำเทคนิคใหม่ๆมาทดลองปรับเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.77) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านได้รับโอกาสในการร่วมการฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ ($\bar{x} = 3.00$, S.D. = 1.02) (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นรายข้อ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านกระตือรือร้นและค้นคว้าศึกษาเรียนรู้ ความรู้ใหม่ๆอยู่	3.33	0.75	ปานกลาง
2. ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อประเภทของสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์	3.46	0.82	ปานกลาง
3. ท่านค้นคว้า ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การพัฒนาองค์กรเป็นประจำ	3.28	0.81	ปานกลาง
4. ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.47	0.81	ปานกลาง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
5. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้	3.51	0.88	มาก
6. ท่านนำเทคนิคใหม่ๆ มาทดลองปรับเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานของท่าน	3.46	0.77	ปานกลาง
7. ท่านได้นำความรู้จากการเข้าร่วมประชุมหรือจากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	3.19	0.83	ปานกลาง
8. ท่านได้รับโอกาสในการร่วมการฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่	3.00	1.02	ปานกลาง
9. ท่านมีการพัฒนาเชิงแนวคิดและพฤติกรรมการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม	3.21	0.83	ปานกลาง
10. ท่านได้ กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ	3.38	0.78	ปานกลาง
รวม	3.33	0.53	ปานกลาง

ด้านการมีแบบแผนความคิด

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดย 2 อันดับแรก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่กับการทำงาน $\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.76) 2) ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{x} = 3.57$, S.D. = 0.76) และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ข้อ โดย 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา ($\bar{x} = 3.48$, S.D. = 0.77) 2) ท่านสามารถวิเคราะห์และแยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด ได้อย่าง

เหมาะสม ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.72) 3) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหาก็บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.73) (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด เป็นรายข้อ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	3.33	0.64	ปานกลาง
2. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหาก็บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง	3.39	0.73	ปานกลาง
3. ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่กับการทำงาน	3.59	0.76	มาก
4. ท่านสามารถนำเอาสภาพที่เป็นปัจจุบันนำมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม	3.36	0.66	ปานกลาง
5. ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหา	3.48	0.77	ปานกลาง
6. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	3.57	0.76	มาก
7. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิดได้อย่างเหมาะสม	3.41	0.72	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
8. ท่านการศึกษา ค้นคว้า เพิ่มเติมตามหลักแนวคิดการเรียนรู้ใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.00	1.02	ปานกลาง
9. ท่านมีการฝึกฝนทักษะทางความคิด เช่น ทักษะการวางแผนงาน อย่างสม่ำเสมอ	3.21	0.83	ปานกลาง
10. ท่านมีการปรับแนวคิดและวิธีการของปฏิบัติท่านให้สอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยงาน	3.38	0.78	ปานกลาง
รวม	3.41	0.51	ปานกลาง

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ 1) ท่านพยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.75) และอยู่ในระดับปานกลาง 9 ข้อ โดย 3 ลำดับแรก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ท่านแลกเปลี่ยน ภาพวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.73) 2) ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและชื่อเสียงของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.83) และ 3) ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นรายชื่อ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านแลกเปลี่ยน ภาพวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.33	0.73	ปานกลาง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานวางแผนและสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.11	0.77	ปานกลาง
3. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้มีการวางแผนการปฏิบัติร่วมกันและเหมาะสม	3.18	0.86	ปานกลาง
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.40	0.73	ปานกลาง
5. ท่านพยายามวางแผนงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	3.53	0.75	มาก
6. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและชื่อเสียงของหน่วยงาน	3.31	0.83	ปานกลาง
7. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยทั่วถึง	3.27	0.92	ปานกลาง
8. หน่วยงานของท่านมีการสอนงาน ฝึกงานและแนะนำงาน	3.27	0.88	ปานกลาง
9. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างชัดเจน	3.29	0.75	ปานกลาง
10. ท่านมีวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง	3.26	0.70	ปานกลาง
รวม	3.30	0.51	ปานกลาง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 10 ข้อ โดย 3 ลำดับแรก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนาต่างๆ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.86) 2) หน่วยงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.87) 3) ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้น ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นรายข้อ

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านมีการประชุมปรึกษาและวางแผนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.20	0.78	ปานกลาง
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความขัดแย้ง	3.25	0.81	ปานกลาง
3. ท่านเข้าร่วมประชุมอบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.89	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีการนำวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.06	0.92	ปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
5. ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนาต่างๆ	3.41	0.86	ปานกลาง
6. หน่วยงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	3.35	0.87	ปานกลาง
7. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้น	3.31	0.87	ปานกลาง
8. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.21	0.83	ปานกลาง
9. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่ในการแก้ไขปัญหา	3.30	0.84	ปานกลาง
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.25	0.93	ปานกลาง
รวม	3.25	0.64	ปานกลาง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.78) และอยู่ในระดับปานกลาง 9 ข้อ โดย 3 ลำดับแรก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก ($\bar{x} = 3.42$, S.D. = 0.84) 2) หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองและคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสม ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.82) และ 3) ท่านมีทักษะในการคิดและสามารถปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อน ได้อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับการทำงาน ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นรายชื่อ

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ด้วยเหตุผลและอย่างเป็นระบบได้อย่างชัดเจน	3.14	0.78	ปานกลาง
2. หน่วยงานของท่านมักจะนำความคิดพลาดในอดีตมาเป็นบทเรียนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	3.19	0.80	ปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำได้	3.36	0.83	ปานกลาง
4. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ	3.59	0.78	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองและคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสม	3.38	0.82	ปานกลาง
6. บุคลากรของท่านมีวิจรรย์ญาณตัดสินใจปัญหาโดยข้อมูลและใช้หลักเหตุผลและผล	3.33	0.86	ปานกลาง
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก	3.42	0.84	ปานกลาง
8. ท่านมีทักษะในการคิดและสามารถปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับการทำงาน	3.38	0.77	ปานกลาง
9. หน่วยงานของท่านมีระบบจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในภายนอกที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	3.30	0.87	ปานกลาง
10. หน่วยงานของท่านมีการนำแนวคิดแบบใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.28	0.87	ปานกลาง
รวม	3.34	0.61	ปานกลาง

ความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

เพศ

เมื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรทั้งเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งคู่ (เพศชาย : $\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.39 และเพศหญิง : $\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.43)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรเพศชายมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.48) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.54) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.55) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.51) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ บุคลากรเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.49) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.68) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.52) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.63) และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับเพศ					
	เพศชาย		ความหมาย	เพศหญิง		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.33	0.51	ปานกลาง	3.33	0.54	ปานกลาง
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.40	0.55	ปานกลาง	3.42	0.49	ปานกลาง
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.41	0.48	ปานกลาง	3.25	0.52	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.32	0.56	ปานกลาง	3.22	0.68	ปานกลาง
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.41	0.54	ปานกลาง	3.30	0.63	ปานกลาง
รวม	3.38	0.39	ปานกลาง	3.30	0.43	ปานกลาง

ระดับตำแหน่งงาน

เมื่อศึกษาความคิดเห็นต่อบุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากร ระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่ง ระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.51) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.62) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.52) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.50) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงาน ระดับผู้ช่วยหรือผู้จัดการแผนก มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงาน ระดับผู้ช่วยหรือผู้จัดการแผนก มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.55) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.60) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.53$, S.D. =

0.51) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.52) (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับตำแหน่งงาน					
	ระดับพนักงาน		ความหมาย	ระดับผู้จัดการ		ความหมาย
				แผนก/ฝ่าย		
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.29	0.52	ปานกลาง	3.60	0.55	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.40	0.51	ปานกลาง	3.53	0.51	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.27	0.50	ปานกลาง	3.49	0.52	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.21	0.64	ปานกลาง	3.54	0.60	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.31	0.62	ปานกลาง	3.50	0.51	มาก
รวม	3.30	0.41	ปานกลาง	3.53	0.44	มาก

อายุ

เมื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรที่มี อายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.14) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

บุคลากรที่มี อายุต่ำกว่า 25 ปี และ อายุ 25 - 34 ปีและอายุ 35 - 44 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.36 $\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.43 .และ 3.35, S.D. = 0.44) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = 0.48) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.47$, S.D. = 0.64) และ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.59) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.44) และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

บุคลากรที่มี อายุ 25 - 34 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ ปานกลางทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.51) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = 0.61) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.53) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.55) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

บุคลากรที่มี อายุ 35 - 44 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.56) ด้านการมีแบบแผนความคิด $\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.55) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ $\bar{x} = 3.32$, S.D. = 0.56) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.31$, S.D. = 0.52) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

บุคลากรที่มี อายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มากทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด $\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.34) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ $\bar{x} = 3.62$, S.D. = 0.29) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม $\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.20) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.38) และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.33) ตามลำดับ (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับอายุ เป็นรายด้าน

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับอายุ											
	ต่ำกว่า 25 ปี		ความหมาย	25 - 34 ปี		ความหมาย	35 - 44 ปี		ความหมาย	45 ปีขึ้นไป		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.40	0.44	ปานกลาง	3.25	0.55	ปานกลาง	3.46	0.56	ปานกลาง	3.50	0.33	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.49	0.48	ปานกลาง	3.38	0.51	ปานกลาง	3.40	0.55	ปานกลาง	3.62	0.34	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.37	0.46	ปานกลาง	3.25	0.53	ปานกลาง	3.31	0.52	ปานกลาง	3.50	0.38	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.41	0.59	ปานกลาง	3.15	0.64	ปานกลาง	3.29	0.71	ปานกลาง	3.56	0.20	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.47	0.64	ปานกลาง	3.27	0.61	ปานกลาง	3.32	0.56	ปานกลาง	3.62	0.29	มาก
รวม	3.43	0.36	ปานกลาง	3.26	0.43	ปานกลาง	3.35	0.44	ปานกลาง	3.56	0.14	มาก

ระดับการศึกษา

เมื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ระดับการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.50 และ $\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.57) ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มหิ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.57) (ตารางที่ 11)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.54) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.57) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.79) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.83) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ (ตารางที่ 11)

บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.50) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.58) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.50) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.56) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ (ตารางที่ 11)

บุคลากรที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.77) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.57) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.97) ตามลำดับ ระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.55) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระดับการศึกษา								ความหมาย
	ต่ำกว่า		ความหมาย	สูงกว่า		ความหมาย	สูงกว่า	ความหมาย	
	ปริญญาตรี			ปริญญาตรี					
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.			
1. ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้	3.43	0.54	ปานกลาง	3.29	0.52	ปานกลาง	3.68	0.77	มาก
2. ด้านการมีแบบ แผนความคิด	3.47	0.51	ปานกลาง	3.40	0.50	ปานกลาง	3.51	0.57	มาก
3. ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.25	0.56	ปานกลาง	3.31	0.50	ปานกลาง	3.31	0.55	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	3.11	0.83	ปานกลาง	3.27	0.58	ปานกลาง	3.51	0.97	มาก
5. ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ	3.24	0.79	ปานกลาง	3.35	0.56	ปานกลาง	3.46	0.78	ปานกลาง
รวม	3.30	0.50	ปานกลาง	3.33	0.39	ปานกลาง	3.50	0.57	มาก

ประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษา เป็นดังนี้

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 3.40$, S.D. = 0.51) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.53) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.56) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.24$, S.D. = 0.79) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.11$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ (ตารางที่ 12)

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.53) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.48) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.36$, S.D. = 0.64) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.36$, S.D. = 0.56) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ (ตารางที่ 12)

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.44$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.56) และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.44) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.44) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.38) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ (ตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประสิทธิภาพในการทำงาน จำแนกตาม เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสิทธิภาพในการทำงาน								
	ต่ำกว่า 10 ปี			10 - 20 ปี			มากกว่า 20 ปี		
			ความหมาย			ความหมาย			ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.29	0.53	ปานกลาง	3.46	0.53	ปานกลาง	3.41	0.44	ปานกลาง
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.40	0.51	ปานกลาง	3.43	0.48	ปานกลาง	3.70	0.56	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.28	0.53	ปานกลาง	3.34	0.47	ปานกลาง	3.41	0.38	ปานกลาง
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.22	0.65	ปานกลาง	3.36	0.64	ปานกลาง	3.25	0.50	ปานกลาง
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.32	0.63	ปานกลาง	3.36	0.56	ปานกลาง	3.43	0.44	ปานกลาง
รวม	3.30	0.42	ปานกลาง	3.39	0.42	ปานกลาง	3.44	0.22	ปานกลาง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.71) (ตารางที่ 13)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.79) 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.72) 3) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.72) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.78) และ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.06	0.72	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.06	0.72	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.04	0.78	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.03	0.84	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.11	0.79	มาก
รวม	4.06	0.71	มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ผลการศึกษาเป็นดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ $\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.93) 2) ท่านนำเทคนิคใหม่ๆ มาทดลองปรับเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.83) และ 3) ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ การติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านค้นคว้าติดตามข่าวสาร การเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การพัฒนาองค์กรเป็นประจำ $\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.92) (ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นรายข้อ

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านกระตือรือร้นและค้นคว้าศึกษาเรียนรู้ ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.99	0.87	มาก
2. ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อประเภทของสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์	4.03	0.85	มาก
3. ท่านค้นคว้า ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การพัฒนาองค์กรเป็นประจำ	3.90	0.92	มาก
4. ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ การติดต่อสื่อสาร	4.12	0.92	มาก
5. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้	4.19	0.93	มาก

n = 236

ตารางที่ 14 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
6. ท่านนำเทคนิคใหม่ๆมาทดลองปรับเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงาน	4.17	0.83	มาก
7. ท่านได้นำความรู้จากการเข้าร่วมประชุมหรือจากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	4.04	0.91	มาก
8. ท่านได้รับโอกาสในการร่วมการฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่	4.02	1.04	มาก
9. ท่านมีการพัฒนาเชิงแนวคิดและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม	4.00	0.97	มาก
10. ท่านได้ กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ	4.11	0.92	มาก
รวม	4.06	0.72	มาก

ด้านการมีแบบแผนความคิด

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับ มาก 10 ข้อ โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.87) 2) ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.91) และ 3) ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่กับการทำงาน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านพิจารณาทบทวนติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.87) (ตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการมีแบบแผนความคิด เป็นรายชื่อ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านพิจารณาบทวน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.87	มาก
2. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหาก็บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง	4.00	0.94	มาก
3. ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่กับการทำงาน	4.12	0.92	มาก
4. ท่านสามารถนำเอาสภาพที่เป็นปัจจุบันนำมาปรับใช้กับค่านิยม ส่วนตัวและค่านิยมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม	3.98	0.90	มาก
5. ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหา	4.12	0.91	มาก
6. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสใน การพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	4.20	0.87	มาก
7. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทาง ความคิดได้อย่างเหมาะสม	4.07	0.90	มาก
8. ท่านการศึกษา ค้นคว้า เพิ่มเติมตามหลักแนวทางการเรียนรู้ใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.09	0.81	มาก
9. ท่านมีการฝึกฝนทักษะทางความคิด เช่น ทักษะการวางแผนงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.85	มาก
10. ท่านมีการปรับแนวคิดและวิธีการของปฏิบัติท่านให้สอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยงาน	4.08	0.85	มาก
รวม	4.06	0.72	มาก

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่านพยายามวางแผนงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.90) 2) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.92) และ 3) หน่วยงานของท่านมีการสอนงานฝึกงานและแนะนำงาน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.95) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานวางแผนเป้าหมายและสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.98) (ตารางที่ 16)

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นรายข้อ

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านแลกเปลี่ยน ภาพวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.97	0.92	มาก
2. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานวางแผนเป้าหมายและสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.88	0.98	มาก
3. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้มีการวางแผนการปฏิบัติร่วมกันและเหมาะสม	3.97	1.03	มาก
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	4.12	0.92	มาก

n = 236

ตารางที่ 16 (ต่อ)

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
5. ท่านพยายามวางแผนงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	4.15	0.90	มาก
6. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและชื่อเสียงของหน่วยงาน	4.05	0.88	มาก
7. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยทั่วถึง	4.04	0.97	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการสอนงาน ฝึกงานและแนะนำงาน	4.08	0.95	มาก
9. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างชัดเจน	4.05	0.97	มาก
10. ท่านมีวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง	4.06	0.96	มาก
รวม	4.04	0.78	มาก

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

บุคลากรของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในระดับมาก 10 ข้อ โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 1.07) 2) หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.99) และ 3) หน่วยงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.99) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านมีการประชุมปรึกษาและวางแผนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 1.00) (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นรายข้อ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ท่านมีการประชุมปรึกษาและวางแผนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.88	1.00	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความขัดแย้ง	3.92	0.99	มาก
3. ท่านเข้าร่วมประชุมอบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.96	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีการนำวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานในทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.00	1.03	มาก
5. ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนาต่างๆ	4.08	0.94	มาก
6. หน่วยงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	4.10	0.99	มาก
7. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้น	4.09	0.93	มาก
8. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.00	1.01	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการแก้ไขปัญหา	4.13	0.99	มาก
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.16	1.07	มาก
รวม	4.03	0.84	มาก

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ท่านทำ $\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.86) 2) ท่านมีทักษะในการคิดและสามารถปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.92) 3) หน่วยงานของท่านมีการนำแนวคิดแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.94) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ด้วยเหตุผลและอย่างเป็นระบบได้อย่างชัดเจน $\bar{X} = 3.88$, S.D. = 1.00) (ตารางที่ 18)

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นรายข้อ

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ด้วยเหตุผลและอย่างเป็นระบบได้อย่างชัดเจน	3.88	1.00	มาก
2. หน่วยงานของท่านมักจะนำความผิดพลาดในอดีตมาเป็นบทเรียนเพื่อแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	3.94	0.99	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำได้	4.10	0.96	มาก
4. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ท่านทำ	4.26	0.86	มาก

ตารางที่ 18 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
5. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองและคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสม	4.15	0.96	มาก
6. บุคลากรของท่านมีวิจรรย์งานตัดสินปัญหาโดยข้อมูลและใช้หลักเหตุและผล	4.14	0.95	มาก
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก	4.11	0.97	มาก
8. ท่านมีทักษะในการคิดและสามารถปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อนได้ อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับการทำงาน	4.22	0.92	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีระบบจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในภายนอกที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	4.13	0.95	มาก
10. หน่วยงานของท่านมีการนำแนวคิดแบบใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาองค์กร	4.20	0.94	มาก
รวม	4.11	0.79	มาก

ความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

เพศ

ผลการศึกษาเป็นดังนี้ บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทั้ง เพศชาย และ เพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งคู่ $\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.60 และ $\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรเพศชาย มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.63) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ $\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.67) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน $\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.66) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.71) และด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ บุคลากรเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ $\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.84) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.73) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.76) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.82) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.90) ตามลำดับ (ตารางที่ 19)

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับเพศ					
	เพศชาย		ความหมาย	เพศหญิง		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	0.63	มาก	4.03	0.76	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.07	0.70	มาก	4.06	0.73	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.08	0.66	มาก	4.02	0.82	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.08	0.71	มาก	4.01	0.90	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.11	0.67	มาก	4.11	0.84	มาก
รวม	4.09	0.60	มาก	4.05	0.76	มาก

ตำแหน่งงาน

ผลการศึกษาเป็นดังนี้ บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ระดับพนักงาน และเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.73) เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากร ระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.82) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.74) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.74) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.87) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยหรือผู้จัดการแผนก มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.55) 2) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.46) และ 3) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 4.42$, S.D. = 0.47) 1) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.46) และ 2) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็น
รายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระดับตำแหน่งงาน					
	ระดับ		ความหมาย	ระดับผู้จัดการ		ความหมาย
	เจ้าหน้าที่			แผนก/ฝ่าย		
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.01	0.74	มาก	4.42	0.47	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.02	0.74	มาก	4.40	0.46	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.98	0.79	มาก	4.44	0.55	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.98	0.87	มาก	4.40	0.54	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.07	0.82	มาก	4.45	0.46	มาก
รวม	4.01	0.73	มาก	4.42	0.45	มาก

อายุ

ผลการศึกษาเป็นดังนี้ บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มี อายุ ต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.81) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.79) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.73) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.82) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

บุคลากรที่มี อายุ 25 - 34 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.82) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.70) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.72) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.88) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

บุคลากรที่มี อายุ 35 - 44 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.63) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.62) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.50) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

บุคลากรที่มี อายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.70) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.96) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.99) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 1.08) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 1.15) ตามลำดับ (ตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับอายุ เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับอายุ											
	ต่ำกว่า 25 ปี			25 - 34 ปี			35 - 44 ปี			45 ปีขึ้นไป		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.85	0.73	มาก	4.09	0.72	มาก	4.28	0.62	มาก	3.84	1.08	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.82	0.82	มาก	4.11	0.70	มาก	4.28	0.50	มาก	4.04	0.96	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.82	0.76	มาก	4.06	0.81	มาก	4.29	0.59	มาก	3.90	0.99	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.85	0.79	มาก	4.07	0.88	มาก	4.21	0.74	มาก	3.80	1.15	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.89	0.81	มาก	4.14	0.82	มาก	4.33	0.63	มาก	4.24	0.70	มาก
รวม	3.84	0.71	มาก	4.09	0.73	มาก	4.28	0.56	มาก	3.96	0.95	มาก

ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาเป็นดังนี้ บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.66) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.74) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.72) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.96) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 1.00) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.72) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.70) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.78) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.72) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.42) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.49) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.34) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.41) และด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ (ตารางที่ 22)

ตารางที่ 22 ความเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เป็น
รายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ความ หมาย	ปริญญาตรี		ความ หมาย	สูงกว่าปริญญาตรี		ความ หมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้	3.67	0.72	มาก	4.13	0.70	มาก	4.51	0.49	มากที่สุด
2. ด้านการมีแบบ แผนความคิด	3.77	0.66	มาก	4.12	0.72	มาก	4.25	0.74	มาก
3. ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.70	0.74	มาก	4.10	0.77	มาก	4.33	0.41	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	3.56	1.00	มาก	4.13	0.78	มาก	4.40	0.34	มาก
5. ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ	3.62	0.96	มาก	4.21	0.72	มาก	4.61	0.42	มากที่สุด
รวม	3.66	0.71	มาก	4.14	0.69	มาก	4.42	0.42	มาก

ประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาเป็น ดังนี้

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ $\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.73) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.76) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.81) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.87) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ $\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.61) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.53) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.61) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.56) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด $\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.79) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 1.07) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.91) ด้านการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.18) และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 1.01) ตามลำดับ (ตารางที่ 23)



ตารางที่ 23 ความเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
 ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสิทธิภาพในการทำงาน								
	ต่ำกว่า 10 ปี		ความหมาย	10 - 20 ปี		ความหมาย	มากกว่า 20 ปี		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.02	0.73	มาก	4.24	0.61	มาก	3.76	1.01	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.02	0.76	มาก	4.22	0.53	มาก	4.11	0.79	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.00	0.81	มาก	4.21	0.61	มาก	3.90	0.91	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.01	0.87	มาก	4.14	0.67	มาก	3.77	1.18	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.09	0.84	มาก	4.21	0.56	มาก	4.10	1.07	มาก
รวม	4.03	0.74	มาก	4.20	0.54	มาก	3.93	0.95	มาก

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพต่างกัน

เพศ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ แตกต่าง กัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับ เพศ

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับเพศ				t	Sig.
	เพศชาย		เพศหญิง			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.33	0.51	3.33	0.54	0.66	0.802
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.40	0.55	3.42	0.49	-0.26	0.102
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.41	0.48	3.25	0.52	2.29	0.954
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.32	0.56	3.22	0.68	1.09	0.354
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.41	0.54	3.30	0.63	1.30	0.694
รวม	3.38	0.39	3.30	0.43	1.22	0.670

* $p \leq 0.05$

ตำแหน่งงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับตำแหน่งงาน				t	Sig.
	ระดับ		ระดับผู้จัดการแผนก/			
	เจ้าหน้าที่		ฝ่าย			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.29	0.52	3.60	0.55	-2.95	0.595
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.40	0.51	3.53	0.51	-1.25	1.000
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.27	0.50	3.49	0.52	-2.17	0.521
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.21	0.64	3.54	0.60	-2.60	0.932
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.31	0.62	3.50	0.51	-1.52	0.842
รวม	3.30	0.41	3.53	0.44	-2.83	0.491

* $p \leq 0.05$

อายุ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายด้าน

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2.04	3	0.68	2.42	0.802
ภายในกลุ่ม	65.19	232	0.28		
รวม	67.23	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	0.70	3	0.23	0.89	0.102
ภายในกลุ่ม	60.69	232	0.26		
รวม	61.39	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	0.87	3	0.26	1.01	0.954
ภายในกลุ่ม	61.72	232	0.26		

ตารางที่ 26 (ต่อ)

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	62.528	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	0.701	2	0.351	0.837	0.434
ภายในกลุ่ม	97.562	233	0.419		
รวม	98.263	235			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	1.059	2	0.53	1.417	0.245
ภายในกลุ่ม	87.112	233	0.374		
รวม	88.171	235			
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.677	2	0.339	1.914	0.15
ภายในกลุ่ม	41.229	233	0.177		
รวม	41.906	235			

* $p \leq 0.05$

ระดับการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำกัดตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	1.4	2	0.70	2.48	0.086
ภายในกลุ่ม	65.83	233	0.28		
รวม	67.23	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	0.25	2	0.12	0.47	0.622
ภายในกลุ่ม	61.14	233	0.26		
รวม	61.39	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	0.11	2	0.05	0.22	0.801
ภายในกลุ่ม	62.4	233	0.26		
รวม	62.52	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	1.31	2	0.65	1.58	0.208
ภายในกลุ่ม	96.94	233	0.41		
รวม	98.26	235			

ตารางที่ 27 (ต่อ)

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	0.51	2	0.25	0.68	0.505
ภายในกลุ่ม	87.65	233	0.37		
รวม	88.17	235			
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.19	2	0.09	0.54	0.579
ภายในกลุ่ม	41.71	233	0.17		
รวม	41.9	235			

* $p \leq 0.05$

ประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำกัดตามประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายด้าน

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	1.13	2	0.56	1.99	0.13
ภายในกลุ่ม	66.11	233	0.28		
รวม	67.24	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	0.68	2	0.34	1.31	0.27
ภายในกลุ่ม	60.71	233	0.26		
รวม	61.39	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	0.25	2	0.12	0.47	0.62
ภายในกลุ่ม	62.27	233	0.26		
รวม	62.53	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	0.72	2	0.36	0.86	0.42
ภายในกลุ่ม	97.54	233	0.41		
รวม	98.26	235			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.70	0.18	0.83
ภายในกลุ่ม	88.03	233	0.37		
รวม	88.17	235			

ตารางที่ 28 (ต่อ)

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพปัจจุบัน				
	SS	df	MS	F	Sig.
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.39	2	0.19	1.11	0.32
ภายในกลุ่ม	41.50	233	0.17		
รวม	41.90	235			

* $p \leq 0.05$

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพต่างกัน

เพศ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวัง ของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับ เพศ

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับเพศ				t	Sig.
	เพศชาย		เพศหญิง			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	0.63	4.03	0.76	0.90	0.028*
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.07	0.70	4.06	0.73	0.10	0.769
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.08	0.66	4.02	0.82	0.53	0.077
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.08	0.71	4.01	0.90	0.59	0.030*
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.11	0.67	4.11	0.84	-0.01	0.080
รวม	4.09	0.60	4.05	0.76	0.43	0.089

* $p \leq 0.05$

ตำแหน่งงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน เป็นราย
ด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับตำแหน่งงาน				t	Sig.
	ระดับเจ้าหน้าที่		ระดับผู้จัดการแผนก/ฝ่าย			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.01	0.74	4.42	0.47	-4.00	0.003*
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.02	0.74	4.40	0.46	-3.73	0.008*
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.98	0.79	4.44	0.55	-3.93	0.034*
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.98	0.87	4.40	0.54	-3.50	0.004*
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.07	0.82	4.45	0.46	-3.65	0.007*
รวม	4.01	0.73	4.42	0.45	-4.12	0.001*

* $p \leq 0.05$

อายุ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มี อายุ แตกต่าง
กัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพ
ความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมี
แบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 (ตารางที่ 31)

ตารางที่ 31 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายด้าน

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพความคาดหวัง				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	5.11	3	1.7	3.30	.021*
ภายในกลุ่ม	119.81	232	0.51		
รวม	124.93	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	5.63	3	1.87	3.69	.013*
ภายในกลุ่ม	117.99	232	0.5		
รวม	123.63	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	5.63	3	1.87	3.16	.025*
ภายในกลุ่ม	137.61	232	0.59		
รวม	143.25	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	3.83	3	1.27	1.79	0.149
ภายในกลุ่ม	165.57	232	0.71		
รวม	169.41	235			
5. ด้านการติดต่ออย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	5.33	3	1.78	2.85	.038*
ภายในกลุ่ม	144.68	232	0.62		
รวม	15.02	235			
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4.97	3	1.65	3.31	.021*
ภายในกลุ่ม	115.85	232	0.49		
รวม	120.82	235			

เมื่อนำด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม แตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ 35-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีอายุ 35 - 44 ปี ($\bar{x} = 4.28$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x} = 3.84$) ตามลำดับ (ตารางที่ 32)

ตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด โดยภาพรวม จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่

n = 236					
โดยภาพรวม		ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.84	4.09	4.28	3.96
ต่ำกว่า 25 ปี	3.84	-	0.25	0.44*	0.12
25 - 34 ปี	4.09	-	-	0.19	0.13
35 - 44 ปี	4.28	-	-	-	-0.32
45 ปีขึ้นไป	3.96	-	-	-	-

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ แตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ 35-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีอายุ 35 - 44 ปี ($\bar{x} = 4.28$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x} = 3.85$) ตามลำดับ (ตารางที่ 33)

ตารางที่ 33 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตาม
ระดับ อายุ เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการเป็นบุคคลที่		ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
รอบรู้	$\bar{x}$	3.85	4.09	4.28	3.84
ต่ำกว่า 25 ปี	3.85	-	0.24	0.43*	-0.01
25 - 34 ปี	4.09	-	-	0.19	-0.25
35 - 44 ปี	4.28	-	-	-	-0.44
45 ปีขึ้นไป	3.84	-	-	-	-

ด้านการมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ 35 - 44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มี อายุ 35 - 44 ปี ($\bar{x} = 4.28$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x} = 3.82$) ตามลำดับ (ตารางที่ 34)

ตารางที่ 34 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตาม
ระดับ อายุ เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการมีแบบแผน		ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ความคิด	$\bar{x}$	3.82	4.11	4.28	4.04
ต่ำกว่า 25 ปี	3.82	-	0.29	0.46*	0.22
25 - 34 ปี	4.11	-	-	0.17	0.05
35 - 44 ปี	4.28	-	-	-	-0.22
45 ปีขึ้นไป	4.04	-	-	-	-

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ 35-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มี อายุ 35 - 44 ปี ($\bar{x} = 4.29$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x} = 3.82$) ตามลำดับ (ตารางที่ 35)

ตารางที่ 35 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามระดับ อายุ เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์		ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ร่วมกัน	$\bar{x}$	3.82	4.06	4.29	3.90
ต่ำกว่า 25 ปี	3.82	-	0.24	0.47*	0.08
25 - 34 ปี	4.06	-	-	0.23	0.16
35 - 44 ปี	4.29	-	-	-	-0.39
45 ปีขึ้นไป	3.90	-	-	-	-

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ 35 - 44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มีอายุ 35 - 44 ปี ($\bar{x} = 4.33$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x} = 3.89$) ตามลำดับ (ตารางที่ 36)

ตารางที่ 36 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตาม
ระดับ อายุ เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ระบบ	$\bar{X}$	3.89	4.14	4.33	4.24
ต่ำกว่า 25 ปี	3.89	-	0.25	0.44*	0.35
25 - 34 ปี	4.14	-	-	0.19	-0.10
35 - 44 ปี	4.33	-	-	-	-0.09
45 ปีขึ้นไป	4.24	-	-	-	-

ระดับการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน(ตารางที่ 37)

ตารางที่ 37 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำกัดตามระดับ ระดับการศึกษา เป็น
รายด้าน

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพความคาดหวัง				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	8.46	2	4.23	8.47	0.000*
ภายในกลุ่ม	116.46	233	0.5		
รวม	124.93	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	4.51	2	2.25	4.41	0.013*
ภายในกลุ่ม	119.11	233	0.51		
รวม	123.63	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	6.15	2	3.07	5.23	0.006*
ภายในกลุ่ม	137.09	233	0.58		
รวม	143.25	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	11.77	2	5.88	8.70	0.000*
ภายในกลุ่ม	157.64	233	0.67		
รวม	169.41	235			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	13.53	2	6.76	11.55	0.000*
ภายในกลุ่ม	136.48	233	0.58		
รวม	150.02	235			
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	8.52	2	4.26	8.84	0.000*
ภายในกลุ่ม	112.29	233	0.48		
รวม	120.82	235			

เมื่อนำด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม แตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.42$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.66$) และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ (ตารางที่ 38)

ตารางที่ 38 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด โดยภาพรวม จำแนกตามระดับ ระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236				
โดยภาพรวม		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.66	4.14	4.42
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.66	-	0.48*	0.86*
ปริญญาตรี	4.14	-	-	0.28
สูงกว่าปริญญาตรี	4.42	-	-	-

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการศึกษาคือ ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ แตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.51$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.67$) และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ (ตารางที่ 39)

ตารางที่ 39 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตาม
ระดับ ระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการมีแบบแผน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ความคิด	$\bar{x}$	3.67	4.13	4.51
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.67	-	0.46*	0.84*
ปริญญาตรี	4.13	-	-	0.38
สูงกว่าปริญญาตรี	4.51	-	-	-

ด้านการมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{x} = 4.12$) และสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 4.25$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 3.77$) (ตารางที่ 40)

ตารางที่ 40 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตาม
ระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการมีแบบแผน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ความคิด	$\bar{x}$	3.77	4.12	4.25
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.77	-	0.35*	0.48*
ปริญญาตรี	4.12	-	-	0.13
สูงกว่าปริญญาตรี	4.25	-	-	-

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.10$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.70$) (ตารางที่ 41)

ตารางที่ 41 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ร่วมกัน	$\bar{X}$	3.70	4.10	4.33
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.70	-	0.40*	0.63*
ปริญญาตรี	4.10	-	-	0.23
สูงกว่าปริญญาตรี	4.33	-	-	-

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.13$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.56$) (ตารางที่ 42)

ตารางที่ 42 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำกัดตาม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น
ทีม ระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
เป็นทีม	$\bar{x}$	3.56	4.13	4.40
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.56	-	0.57*	0.84*
ปริญญาตรี	4.13	-	-	0.27
สูงกว่าปริญญาตรี	4.40	-	-	-

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 4.61$) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวัง สูงกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 4.21$, $\bar{x} = 3.62$) (ตารางที่ 43)

ตารางที่ 43 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตาม
ระดับการศึกษา เป็นรายคู่

n = 236

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ระบบ	$\bar{X}$	3.62	4.21	4.61
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.62	-	0.59*	0.99*
ปริญญาตรี	4.21	-	-	0.40
สูงกว่าปริญญาตรี	4.61	-	-	-

ประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตารางที่ 44)

ตารางที่ 44 ผลการเปรียบเทียบสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด จำกัดตาม ประสิทธิภาพในการทำงาน
เป็นรายด้าน

n = 236					
แหล่งความแปรปรวน	สภาพความคาดหวัง				
	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2.590	2	1.296	2.469	0.087
ภายในกลุ่ม	122.342	233	0.525		
รวม	124.934	235			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	1.531	2	0.765	1.461	0.234
ภายในกลุ่ม	122.101	233	0.524		
รวม	123.632	235			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
ระหว่างกลุ่ม	1.93	2	0.966	1.592	0.206
ภายในกลุ่ม	141.320	233	0.607		
รวม	143.251	235			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
ระหว่างกลุ่ม	1.218	2	0.609	0.843	0.432
ภายในกลุ่ม	168.199	233	0.722		
รวม	169.417	235			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ระหว่างกลุ่ม	0.601	2	.300	0.468	0.627
ภายในกลุ่ม	149.424	233	0.641		
รวม	150.025	235			

ตารางที่ 44 (ต่อ)

n = 236

แหล่งความแปรปรวน	สภาพความคาดหวัง				
	SS	df	MS	F	Sig.
โดยภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	1.360	2	0.680	1.326	0.267
ภายในกลุ่ม	119.465	233	0.513		
รวม	120.825	235			

* $p \leq 0.05$

เมื่อนำด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe

ตอนที่ 6 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวัง การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (ตารางที่ 45)

ตารางที่ 45 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด เป็นรายด้าน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.33	0.53	4.06	0.72	-13.298	0.035*
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.41	0.51	4.06	0.72	-12.029	0.035*
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.30	0.51	4.04	0.78	-13.372	0.003*
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.25	0.64	4.03	0.84	-12.527	0.002*
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.34	0.61	4.11	0.79	-13.036	0.006*
รวม	3.33	0.41	4.06	0.71	-14.264	0.009*

* $p \leq 0.05$

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ผลการศึกษาเป็น ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ (ตารางที่ 46)

ตารางที่ 46 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

n = 236

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความ				t	Sig.
	สภาพปัจจุบัน		คาดหวัง			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ท่านกระตือรือร้นและค้นคว้าศึกษาเรียนรู้ ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.33	0.75	3.99	0.87	-9.93	0.000*
2. ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อประเภทของสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์	3.46	0.82	4.03	0.85	-8.59	0.000*
3. ท่านค้นคว้า ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การพัฒนาองค์กรเป็นประจำ	3.28	0.81	3.00	0.92	-9.07	0.000*
4. ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ การติดต่อสื่อสาร	3.47	0.81	4.12	0.92	-9.57	0.000*
5. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้	3.51	0.88	4.19	0.93	-9.58	0.000*
6. ท่านนำเทคนิคใหม่ๆ มาทดลองปรับเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.46	0.77	4.17	0.83	-10.42	0.016*
7. ท่านได้นำความรู้จากการเข้าร่วมประชุมหรือจากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	3.19	0.83	4.04	0.91	-12.98	0.000*

ตารางที่ 46 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความ คาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
8. ท่านได้รับโอกาสในการร่วม การฝึกอบรมทั้งใน และนอกสถานที่	3	1.02	4.02	1.04	-12.80	0.000*
9. ท่านมีการพัฒนาเชิงแนวคิด และพฤติกรรมการทำงาน หลังการฝึกอบรม	3.21	0.83	4	0.97	-10.95	0.000*
10. ท่านได้ กระตุ้น และสร้าง แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ	3.38	0.78	4.11	0.92	-10.38	0.003*
รวม	3.33	0.53	4.06	0.72	-13.29	0.035*

* $p \leq 0.05$

ด้านการมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ (ตารางที่ 47)

ตารางที่ 47 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่ง
การเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการมีแบบแผนความคิด

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ท่านพิจารณาบททวน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของ ตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.25	0.64	3.88	0.87	-10.095	0.000*
2. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง	3.39	0.73	4.00	0.94	-9.055	0.000*
3. ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ กับการทำงาน	3.59	0.76	4.12	0.92	-8.037	0.000*
4. ท่านสามารถนำเสนอสภาพที่เป็น ปัจจุบันนำมาปรับใช้กับค่านิยม ส่วนตัวและค่านิยมขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม	3.36	0.66	3.98	0.90	-9.111	0.029*
5. ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหา	3.48	0.77	4.12	0.91	-9.164	0.002*
6. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการ ทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาส ในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	3.57	0.76	4.20	0.87	-9.500	0.000*
7. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะ จัดลำดับความสำคัญทาง ความคิดได้อย่างเหมาะสม	3.41	0.72	4.07	0.90	-10.085	0.000*

ตารางที่ 47 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพความ				t	Sig.
	สภาพปัจจุบัน		คาดหวัง			
		S.D		S.D		
8. ท่านการศึกษา ค้นคว้า เพิ่มเติมตามหลักแนวคิดการเรียนรู้ใหม่	3.34	0.75	4.09	0.81	-11.491	0.004*
9. ท่านมีการฝึกฝนทักษะทางความคิด เช่น ทักษะการวางแผนงานอย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.75	4.08	0.85	-10.432	0.000*
10. ท่านมีการปรับแนวคิดและวิธีการของปฏิบัติท่านให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	3.35	0.73	4.08	0.85	-11.093	0.003*
รวม	3.41	0.51	4.06	0.72	-12.029	0.035*

* $p \leq 0.05$

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาศักยภาพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ (ตารางที่ 48)

ตารางที่ 48 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ท่านแลกเปลี่ยน ภาพวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.33	0.73	3.97	0.92	-9.646	0.000*
2. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานวางแผนเป้าหมายและสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.11	0.77	3.88	0.98	-10.46	0.003*
3. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้มีการวางแผนการปฏิบัติร่วมกันและเหมาะสม	3.18	0.86	3.97	1.03	-11.088	0.000*
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.40	0.73	4.12	0.92	-10.41	0.003*
5. ท่านพยายามวางแผนงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	3.53	0.75	4.15	0.90	-9.045	0.000*
6. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและชื่อเสียงของหน่วยงาน	3.31	0.83	4.05	0.88	-11.338	0.000*
7. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง	3.27	0.92	4.04	0.97	-10.324	0.000*

ตารางที่ 48 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
8. หน่วยงานของท่านมีการสอนงาน พนักงานและเนะนังงาน	3.29	0.88	4.08	0.95	-10.554	0.000*
9. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงาน ในภาพรวมได้อย่างชัดเจน	3.29	0.75	4.05	0.97	-11.137	0.000*
10. ท่านมีวิธีการที่กระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของ หน่วยงานเป็นจริง	3.26	0.7	4.06	0.96	-12.555	0.000*
รวม	3.3	0.51	4.04	0.78	-13.372	0.003*

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทุกข้อ (ตารางที่ 49)

ตารางที่ 49 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ท่านมีการประชุมปรึกษาและวางแผนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.20	0.78	3.88	1.00	-9.581	0.000*
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความขัดแย้ง	3.25	0.81	3.92	0.99	-9.419	0.000*
3. ท่านเข้าร่วมประชุมอบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.89	3.98	0.96	-10.856	0.000*
4. หน่วยงานของท่านมีการนำวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานในทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.06	0.92	4.00	1.03	-12.251	0.000*
5. ท่านมีการประสานงานในงานประจำและงานการพัฒนาต่างๆ	3.41	0.86	4.08	0.94	-9.132	0.001*
6. หน่วยงานของท่านร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	3.35	0.87	4.10	0.99	-9.746	0.001*
7. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้น	3.31	0.87	4.09	0.93	-10.256	0.014*
8. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่	3.21	0.83	4.00	1.01	-10.451	0.000*

ตารางที่ 49 (ต่อ)

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
9. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นที่ในการแก้ไขปัญหา	3.30	0.84	4.13	0.99	-11.199	0.000*
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน	3.25	0.93	4.16	1.07	-11.231	0.000*
รวม	3.25	0.64	4.03	0.84	-12.527	0.002*

* $p \leq 0.05$

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 8 ข้อ และมี 2 ข้อที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ 1) ท่านมีการจัดลำดับตามสำคัญของงานที่ท่านทำ และ 2) ท่านมีทักษะในการคิด และสามารถปฏิบัติงานซับซ้อน ได้อย่างเป็นระบบ และมีตามสอดคล้องกับการทำงาน (ตารางที่ 50)

ตารางที่ 50 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ด้วยเหตุผลและอย่างเป็นระบบได้อย่างชัดเจน	3.14	0.78	3.88	1.00	-10.236	0.000*
2. หน่วยงานของท่านมักจะนำความคิดเห็นในอดีตมาเป็นบทเรียนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	3.19	0.80	3.94	0.99	-10.332	0.000*
3. หน่วยงานของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำได้	3.36	0.83	4.10	0.96	-10.408	0.000*
4. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ	3.59	0.78	4.26	0.86	-9.484	0.058
5. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองและคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสม	3.38	0.82	4.15	0.96	-10.255	0.007*
6. บุคลากรของท่านมีวิจรรย์ญาณตัดสินใจปัญหาโดยข้อมูลและใช้หลักเหตุและผล	3.33	0.86	4.14	0.95	-11.033	0.000*
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก	3.42	0.84	4.11	0.97	-9.352	0.000*

ตารางที่ 50 (ต่อ)

n = 236

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
8. ท่านมีทักษะในการคิดและ สามารถปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อน ได้อย่างเป็นระบบและมีความ สอดคล้องกับการทำงาน	3.38	0.77	4.22	0.92	-11.48	0.069
9. หน่วยงานของท่านมีระบบ จัดเก็บข้อมูลทั้งภายในภายนอกที่ บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	3.30	0.87	4.13	0.95	-11.501	0.000*
10. หน่วยงานของท่านมีการนำ แนวคิดแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาองค์กร	3.28	0.87	4.20	0.94	-12.27	0.002*
รวม	3.34	0.61	4.11	0.79	-13.036	0.006

* $p \leq 0.05$

ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ผลการศึกษา เป็นดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ในองค์กร และระบบการบริหารงานในองค์กร ตลอดจนยังไม่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังพบว่ามีบุคลากรบางส่วนที่ถือว่าเป็นส่วนน้อยขาดการเข้าร่วมประชุม อบรม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสัมมนาตามที่บริษัทจัดให้

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ข้อเสนอแนะที่บุคลากรเสนอแนะมากที่สุด 3 ลำดับแรก 1) ได้แก่ ควรอบรม ความรู้เพิ่มเติม เรื่องระบบคอมพิวเตอร์ และการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีความรอบรู้ 2) ควรได้รับการส่งเสริมและยกย่อง เรื่อง ความสามารถจากองค์กรมีการพัฒนาของทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ควรมีการจัดสถานที่ศึกษาความรู้เพิ่มเติม เช่น จัดทำห้องสมุด ด้านความรู้ในด้านต่างๆที่มีประโยชน์ต่อองค์กร (ตารางที่ 51)

ตารางที่ 51 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ควรรอบรม ความรู้เพิ่มเติม เรื่อง ระบบคอมพิวเตอร์ และการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	12
2. บุคคลที่มีความรอบรู้ ควรได้รับการส่งเสริมและยกย่อง เรื่อง ความสามารถจากองค์กร มีการพัฒนาของทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	10
3. ควรมีการจัดสถานที่ศึกษาความรู้เพิ่มเติม เช่น จัดทำห้องสมุด ด้านความรู้ในด้านต่างๆที่มีประโยชน์ต่อองค์กร	
4. ควรจัดบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกประเทศ	7
5. บุคลากรของบริษัทต้องใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม รู้จักค้นคว้าวิชาความรู้จากสื่อ ข่าวสารต่างๆ และศึกษาจากประสบการณ์	6
6. เปิดกว้างในการแสดงด้านความรู้ ความเสมอภาคด้านความคิดและเสริมสร้างด้านในการทำงาน	5
7. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายในสู่ภายนอกเพื่อให้ความหลากหลายในความรู้ จัดการความรู้	4
8. ควรจัดระบบการจัดการความรู้ โดยมีการวางแผนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	4

ส่วนข้อเสนอแนะของหัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีดังนี้ บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมอบรมและสัมมนาให้กับบุคลากร และจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากร เช่น ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องเสริมแรง และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ รวมถึงแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา

ด้านการมีแบบแผนความคิด

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า บุคลากรบางส่วนมีปัญหาในระบบการวางแผนงานที่ขาดความชัดเจน ไม่มีการออกแบบวิธีการทำงาน และการดำเนินงานตามความเป็นจริง ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทมีการจัดตำแหน่งในการทำงานแยกย่อยมาก จนส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง และการวางแผนการทำงานไม่ชัดเจน

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดพบว่า ข้อเสนอแนะที่บุคลากรเสนอแนะมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ควรคิดในเรื่องการสร้างสรรค์ขององค์กร มีแนวคิด ออกแบบ วิธีการทำงาน การดำเนินงาน โดยเริ่มจากระดับบุคลากร ระดับโครงสร้างองค์กร 2) การมีแบบแผนความคิด คือ มีการวางแผน ก่อนลงมือปฏิบัติจริง วางแผนงานหรือนโยบายที่เป็นไปได้ บริษัทจัดสัมมนาอบรม และ 3) กระบวนการทัศนการทำงานในระดับของหน่วยงานให้บุคลากร ได้บุคลากร ได้ติดต่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปฏิบัติไปในทิศทางที่มีแบบแผนเดียวกัน (ตารางที่ 52)

ตารางที่ 52 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ควรคิดในเรื่องการสร้างสรรค์องค์กร มีแนวคิด ออกแบบ วิธีการทำงาน การดำเนินงาน โดยเริ่มจากระดับบุคลากร ระดับโครงสร้างองค์กร	13
2. การมีแบบแผนความคิด คือ มีการวางแผน ก่อนลงมือปฏิบัติจริง วางแผนงานหรือนโยบายที่เป็นไปได้	10
3. บริษัทจัดสัมมนาอบรม กระบวนการทัศนการทำงานในระดับของหน่วยงานให้บุคลากร ได้ติดต่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปฏิบัติไปในทิศทางที่มีแบบแผนเดียวกัน	10

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
4. ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ปรับปรุง พัฒนางาน ใช้คิดจริงปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้	8
5. มีการจัดทำแบบแผนความคิดให้สอดคล้อง กับการจัดตามลำดับความสำคัญของงานในหน่วยงาน	6
6. บริษัทควรเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรที่มีแบบแผนทางความคิด	5
7. ผู้บริหารควรมีการกำหนดเป็นนโยบายให้กับแต่ละฝ่าย	3
8. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน นำมาวิจารณ์ให้เกิดเป็นระบบที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	2

ส่วนข้อเสนอแนะของหัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านมีแบบแผนความคิด มีดังนี้ บริษัทควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดในการทำงาน มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างและรูปแบบงานที่ชัดเจนมีการทำกิจกรรมสร้างการวางแผนความคิด มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างรูปแบบใหม่ มีกิจกรรมการสร้างแผนความคิดทำให้เกิดการทำงาน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ระบบปฏิบัติการของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการใช้นโยบายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงยังไม่มีช่องทางหรือกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ข้อเสนอแนะที่บุคลากรเสนอแนะมากที่สุด 3 ด้าน ลำดับแรก ได้แก่ 1) ควรจัดประชุม ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจกับงานที่ทำสร้างวิสัยทัศน์ของงานอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัท 2) บุคลากรให้บริษัท ควรมีโอกาสเสนอแนะได้อย่างอิสระและแนวทางที่ดีที่สุดมาปฏิบัติให้เป็นจริง และ 3) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรมีความต่อเนื่องและจะต้องเก็บประโยชน์ของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลดีกับองค์กร (ตารางที่ 53)

ตารางที่ 53 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ควรจัดประชุม ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจกับงานที่ทำสร้างวิสัยทัศน์ของงานอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัท	12
2. บุคลากรให้บริษัท ควรมีโอกาสเสนอแนะได้อย่างอิสระและแนวทางที่ดีที่สุดมาปฏิบัติให้เป็นจริง	10
3. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรมีความต่อเนื่องและจะต้องเก็บประโยชน์ของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลดีกับองค์กรและเป็นประโยชน์	10
4. บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ย่อมมองการณ์ไกลในความก้าวหน้าขององค์กรต้องให้โอกาสดำเนินงานที่	8
5. ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีเป้าหมายองค์กรร่วมกัน	7
6. ควรมีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสร้างวิสัยทัศน์และการเรียนรู้ร่วมกัน	5
7. ควรมีการสร้างความคิดหวังให้องค์กรมีความสำคัญต่อสังคม โดยภาพและความก้าวหน้าในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน	4
8. การสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ประชุมในระดับหัวหน้าฝ่ายบ่อยๆ	4

ส่วนข้อเสนอแนะของหัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีดังนี้ ควรมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการ

กำหนดวิสัยทัศน์ โดยการเปิดช่องทางการสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เรื่อง นโยบายเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เป็นต้น จัดประชุมรับความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้น

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าประชุม สัมมนาทั้งในฝ่ายแผนก และภาพรวมของบริษัท การระดมความคิดเห็นภายในทีม ขาดการจัดทำกิจกรรม รับฟังความคิดเห็นภายในทีม ขาดการสร้างเอกลักษณ์การทำงานภายในทีม เนื่องจาก บริษัทมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจากระบบครอบครัวมาเป็นระบบบริษัท (มหาชน) ทำให้มีการปรึกษาหารือ ทำกิจกรรมองค์กรน้อย

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้อเสนอแนะที่บุคลากรเสนอแนะมากที่สุด 3 ด้าน ลำดับแรก ได้แก่ 1) บริษัทควรสนับสนุน ให้มีการประชุม อบรม สัมมนา การทำงานเป็นทีม 2) ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ช่วยกันระดมสมอง โดยทุกคนในองค์กรร่วมกัน แสดงความคิดเห็น และ 3) ควรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างเอกลักษณ์และการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อจะได้ข้อสรุปร่วมกันเป็นทีม (ตารางที่ 54)

ตารางที่ 54 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. บริษัท ควรสนับสนุน ให้มีการประชุม อบรม สัมมนา การทำงานเป็นทีม	15
2. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ช่วยกันระดมสมอง โดยทุกคนในองค์กรร่วมกันแสดงความคิดเห็น	9
3. ควรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างเอกลักษณ์และการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อจะได้ข้อสรุปร่วมกันเป็นทีม	8
4. บริษัท ควรมีการเปิดการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ภายในทีมของหน่วยงาน	7
5. รู้จักร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงให้เห็นมีทัศนคติร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร	6
6. ให้คำปรึกษาและแนะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ถ่ายทอดให้ทีมงาน	5
7. มีการพูดคุยกันภายในเรื่องการทำงาน ปัญหาที่พบ อุปสรรค กันทุกเดือน	5
8. ควรมีความคิดเรื่องใหม่ๆ อยู่เสมอหรือจัดสัมมนาขององค์กร เพื่อพัฒนา โดยเฉพาะการเรียนรู้เรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพราะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาแห่งการเรียนรู้	2

ส่วนข้อเสนอแนะของหัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้ ควรมีการส่งเสริมหรือจูงใจให้บุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ โดยมีบุคลากรผู้อาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เช่น การใช้ KPI ในการทำงานภายในส่วนงานของแต่ละเรื่อง เป็นต้น

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัญหา และอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า บุคลากรบางส่วนยังมีปัญหาด้านการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างทันเหตุการณ์ การจัดกระบวนการในการทำงาน มีการคิดเป็นแบบแผนน้อย ทำให้ระบบงานขาดการพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจาก ฝ่ายบุคคลของบริษัทยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ ข้อเสนอแนะที่บุคลากรเสนอแนะมากที่สุด 3 ด้าน ลำดับแรก ได้แก่ 1) ควรมีการประชุมอบรมหลักการบ่อয়াผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นแกนหลักหลักในการดำเนินการลำดับความสำคัญงาน 2) ควรพิจารณาให้เป็นระบบและประมวลผลงานที่ประสบความสำเร็จ และ 3) กระบวนการในการทำงานจัดเป็นลำดับขั้นตอน เช่น เก็บเอกสาร คั่นหางาน(ตารางที่ 55)

ตารางที่ 55 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ควรมีการประชุม อบรมหลักการบ่อยๆ ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นแกนหลักในการดำเนินการ	16
2. ลำดับความสำคัญของงาน ควรพิจารณาให้เป็นระบบและประมวลผลงานที่ประสบความสำเร็จ	12
3. กระบวนการในการทำงานจัดเป็นลำดับขั้นตอน เช่น เก็บเอกสาร คั่นหางาน	11
4. นำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขและหาวิธีที่ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา	8
5. ควรคิดแบบมีแผนมีขั้นตอน การพัฒนาระบบงาน หมายความว่าต้องมีโครงสร้าง	7
การสร้างอยู่มีรูปแบบสามารถแยกส่วนงานได้ถูกต้อง	
6. มีการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	5
7. ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้าง เพื่อให้ทราบถึงนโยบายและวิธีการปฏิบัติในรูปแบบที่ต่างจากเดิม	5
8. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก	
และทำงานเป็นระบบมีระบบการพัฒนาสมองฝึกให้คิดอย่างเป็นระบบ	2

ส่วนข้อเสนอแนะของหัวหน้างานทั้ง 14 ฝ่าย ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีดังนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน สร้างขั้นตอนและรูปแบบการทำงานแนวใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ เช่น การระดมสมองและคิดทางเลือกปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสม โดยบริษัทควรจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ตลอดจนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากรในทุก ระดับอย่างต่อเนื่อง

ข้อวิจารณ์

การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุกลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) สามารถนำประเด็นที่ค้นพบมาวิจารณ์ได้ ดังนี้

1. ความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุกลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บุกลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เพราะบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในช่วงปี พ.ศ. 2554 จึงส่งผลให้บุคลากรยังไม่เข้าใจในระบบการจัดการความรู้ และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิอุบล คำหอมกุล (2546) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรของธนาคารออมสินมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และการศึกษาของ สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และการศึกษาของ จุริย์ พูลพานิชอุปถัมภ์ (2549) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของ องค์กรว่า เจียมสุคนธ์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า

สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนความคิดเห็นบุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายของทางบริษัทที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้น และมีการบรรจุเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในช่วงปี พ.ศ. 2554 ตลอดจนบุคลากรบริษัทในทุกระดับต่างเห็นความสำคัญของนโยบายดังกล่าว โดยมองเห็นว่านโยบายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ French and Bell (1973) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในการปรับปรุง และแก้ปัญหขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพด้วยคนทุกคนในองค์กร เป็นลักษณะกลุ่มคนที่เข้ามาร่วมมือกันทำงานภายใต้ของผู้นำที่เข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ จูริย์ พูลพานิช-อุปถัมภ์ (2549) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และแยกเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ นิอุบล คำหอมกุล (2546) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรธนาคารออมสินมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

2.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับการศึกษาของ ศศลักษณ์ สุขจิตต์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลพระปกเกล้าที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นตำแหน่งงานที่มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษาของ สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติ มีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ตติพร อุดมศิลป์ (2550) ได้กล่าวว่า ข้าราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม ที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการ แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริษัทมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร (2543) กล่าวว่า iva การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรอย่างมีแบบแผน ซึ่งต้องตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา เป็นการพัฒนาสมรรถนะ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม ให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยกระบวนการนี้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่ เน้นทีมงานที่เป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงานเน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยใช้วิธีการปฏิบัติการเป็นแม่แบบใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษาและสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2549) กล่าวว่า iva ความสามารถของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน มีการสร้างความเป็นเดียวหรือความ

สามัคคีสร้างพลังแห่งตนที่เกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลโดยไม่มีการแบ่งแยกกลุ่มคน รวมทั้ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทนา วิปุลานุสาสน์ (2549) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและ บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร ใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษาของสุทัศน์ พระสุรัมย์ (2548) พบว่า พนักงาน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ตามสายงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมี ความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงขององค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ การศึกษาของ ดติพร อุดมศิลป์ (2550) พบว่า ข้าราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม ที่มี ระยะเวลาปฏิบัติราชการ แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ด้านเพศ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดย ภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก บุคลากรเพศชาย และหญิงต่างมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ แตกต่างกัน เพราะต่างก็เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะ ช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านตำแหน่งงาน ผลวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพ ความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรที่เป็นตำแหน่งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งส่วนใหญ่ บุคลากรกลุ่มนี้จะถูกกำหนดอยู่ในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง (job special) ซึ่งจะต้องมีความรู้ขั้นต่ำ ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และเป็นช่วงวัยเริ่มต้นของวัยทำงานซึ่งเป็นวัยแห่งการแสวงหาและการ เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพตนเองและปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง สามารถอธิบายตามแนวคิดเรื่อง วงจรของความรู้ของ Tannenbaum and Alliger อธิบายถึง องค์ประกอบ พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ประโยชน์

จากความรู้ นั้น จะต้องสามารถเข้าถึงความรู้ได้ และการมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาช่า ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน และสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาวดี เพ็ชรสุก (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านอายุ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีอายุในช่วง 35 – 44 ปี และ 24 - 34 ปี มีความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าช่วงอายุอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรที่มีอายุอยู่ในช่วงดังกล่าวถือว่าเป็นวัยหนุ่ม-สาว เป็นวัยแห่งการแสวงหาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพตนเอง และปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2549) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง และการศึกษาของมานิต ปัญญวรณศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมด้านการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องจากอายุถือว่าเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเกิดพฤติกรรม ซึ่งคนที่มีความแตกต่างกันก็ย่อมมีพฤติกรรมและความคิดเห็นที่ต่างกัน

ด้านระดับการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เพราะบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เร็วกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สอดคล้องกับแนวคิดของอังคณา ตันนทยุทธวงศ์ (2550) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้

คือ องค์กรที่มีการสนับสนุน ส่งเสริม และมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร หรือสมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อนำมาปรับเปลี่ยน และนำมาพัฒนาตนให้เป็นผู้รอบรู้ มีรูปแบบความคิด สามารถแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ โดยมีการคิดอย่างเป็นระบบและบูรณาการ มีการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถ ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ ทำให้สมรรถภาพของ องค์กรเพิ่มขึ้นและเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับการศึกษาของมานิต ปัญญวรณศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยรวมด้านการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดย ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพใน การทำงานมากกว่าเกิดการเรียนรู้และเข้าใจในระบบการทำงานของบริษัทยิ่งกว่าบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพการทำงานน้อย หรือเพิ่งเริ่มต้นเข้ามาทำงาน ที่อยู่ในช่วงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบงานของบริษัทและวัฒนธรรมการทำงานองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ได้กล่าวว่า พนักงานบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพการทำงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังทั้งโดยภาพรวมและรายด้านสูงกว่า สภาพความเป็นจริง สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความต้องการและคาดหวังที่จะให้มีการพัฒนาการจัดการความรู้ในบริษัท และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะรองรับให้องค์กรปรับตัวให้ทันกับสังคมความรู้และการเปลี่ยนแปลงของโลกไร้พรมแดน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอตส์ ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของ วูม ที่อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำ ซึ่งขึ้นอยู่กับการประเมินปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความน่าสนใจหรือคุณค่าของผลงาน (attractiveness) ความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการทำงาน (performance-outcome expectancy) และความคาดหวังจากแรงพยายามและการทำงาน (effort-performance expectancy) ผู้รับการกระตุ้นจะมีความคาดหวังในเป้าหมาย และความสามารถของเขา รวมทั้งรางวัลที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จูริย์ พูลพานิชอุปถัมภ์ (2549) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษา สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ครูโรงเรียนในพื้นที่มีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการศึกษาของ ศศลักษณ์ สุขจิตต์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลพระปกเกล้ามีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริงต่ำกว่าสภาพที่ตนเองคาดหวังอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ในองค์กร และระบบการบริหารงานในองค์กร ตลอดจนยังไม่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังพบว่า มีบุคลากรบางส่วนที่ถือว่าเป็นส่วนน้อยขาดการเข้าร่วมประชุม อบรม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสัมมนาตามที่บริษัทจัดให้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า บุคลากรบางส่วนมีปัญหาในระบบการวางแผนงานที่ขาดความชัดเจน ไม่มีการออกแบบวิธีการทำงาน และการดำเนินงานตามความเป็นจริง ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทมีการจัดตำแหน่งในการทำงานแยกย่อยมาก จนส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง และการวางแผนการทำงานไม่ชัดเจน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ระบบปฏิบัติการของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการใช้นโยบายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงยังไม่มีช่องทางหรือกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าประชุม สัมมนาทั้งในฝ่ายแผนก และภาพรวมของบริษัท การระดมความคิดกันภายในทีม ขาดการจัดทำกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นภายในทีม ขาดการสร้างเอกลักษณ์การทำงานภายในทีม เนื่องจาก บริษัทมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจากระบบครอบครัวมาเป็นระบบบริษัท (มหาชน) ทำให้มีการปรึกษาหารือ ทำกิจกรรมองค์กรน้อย

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า บุคลากรบางส่วนยังมีปัญหาด้านการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างทันเหตุการณ์ การจัดกระบวนการในการทำงาน มีการคิดเป็นแบบแผนน้อย ทำให้ระบบงานขาดการพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจาก ฝ่ายบุคคลของบริษัทยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

3.2 แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.1 **ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้** บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมอบรม และสัมมนาให้กับบุคลากร และจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรเช่น ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนา

ตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องเสริมแรง และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ รวมถึงแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา

3.2.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด บริษัทควรให้การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดในการทำงาน มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างและรูปแบบงานที่ชัดเจน มีการทำกิจกรรมสร้างการวางแผนความคิด มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างรูปแบบใหม่ มีกิจกรรมการสร้างแผนความคิดทำให้การทำงาน

3.2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการเปิดช่องทางในการสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เรื่อง นโยบายเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เป็นต้น จัดประชุมรับความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้น

3.2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีการส่งเสริมหรือจูงใจให้บุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ โดยมีบุคลากรผู้อาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เช่น การใช้ KPI ในการทำงานภายในส่วนงานของแต่ละเรื่อง เป็นต้น

3.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน สร้างขั้นตอนและรูปแบบการทำงานแนวใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ เช่น การระดมสมองและคิดทางเลือกปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสม โดยบริษัทควรจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ตลอดจนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการที่นำเสนอข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศศลักษณ์ สุขจิตต์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ที่เสนอแนวทางการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้าไว้ว่า ทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร โดยมีผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ มีคณะผู้บริหารที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในบุคลากรแบบเชิงรุก สร้างวัฒนธรรมองค์การในเรื่อง

ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการเรียนรู้ที่สืบทอดกันมา คณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แก่นุคลากร และการดำเนินการพัฒนาองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับผลการวิจัย นอกจากนี้ แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการได้นำเสนอในรายงานด้วย



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานทั้ง 14 แผนก เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสภาพแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรประจำสำนักงาน บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 575 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Stratified Random Sampling Population to size)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถาม เรื่อง สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.97 และทุกข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.0 ประกอบด้วยแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended question) และแบบสอบถามปลายปิด (close-ended question) สอบถามความคิดเห็นของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบ โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้านๆ ละ 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง สำหรับหัวหน้าแผนกหรือฝ่าย ทั้งหมด 14 แผนกหรือฝ่าย การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ปัญหาและอุปสรรค และ 3) แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามและสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายครบแล้ว ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้มีรายละเอียด ดังนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยใช้สถิติ t-test และ กรณีเปรียบเทียบ 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ถ้าพบว่าแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ใช้วิธีของ Scheffe ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาความสัมพันธ์เชิง (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. สถานภาพส่วนบุคคล

ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.5 มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.7 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ ร้อยละ 87.7 และมีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 75.8

2. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2.1 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งคู่ โดยเพศชายมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันเพศหญิง

2.3 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงาน ระดับพนักงาน และเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงาน ระดับผู้ช่วยหรือผู้จัดการแผนก มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก

2.4 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 25 - 34 ปี และอายุ 35 - 44 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.6 บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์การทำงาน 10 – 20 ปี และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. สภาพความคาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

3.1 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

3.2 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.3 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทั้งระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ และระดับผู้ช่วยหรือผู้จัดการแผนก มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.4 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 25-34 ปี อายุ 35 – 44 ปี และอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.5 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาทั้ง ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3.6 บุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำ กว่า 10 ปี 10 – 19 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของบุคลากรบริษัทเอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ ตำแหน่งงาน อายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

5.1 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ แตกต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

สภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.5 บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

7. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

7.1 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ในองค์กร และระบบการบริหารงานในองค์กร ตลอดจนยังไม่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังพบว่า มีบุคลากรบางส่วนที่ถือว่าเป็นส่วนน้อยขาดการเข้าร่วมประชุม อบรม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสัมมนาตามที่บริษัทจัดให้

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า บุคลากรบางส่วนมีปัญหาในระบบการวางแผนงานที่ขาดความชัดเจน ไม่มีการออกแบบวิธีการทำงาน และการดำเนินงานตามความเป็นจริง ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทมีการจัดตำแหน่งในการทำงานแยกย่อยมาก จนส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง และการวางแผนการทำงานไม่ชัดเจน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ระบบปฏิบัติการของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการใช้นโยบายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงยังไม่มีช่องทางหรือกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าประชุม สัมมนาทั้งในฝ่ายแผนก และภาพรวมของบริษัท การระดมความคิดกันภายในทีม ขาดการจัดทำกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นภายในทีม ขาดการสร้างเอกลักษณ์การทำงานภายในทีม เนื่องจาก บริษัทมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจากระบบครอบครัวมาเป็นระบบบริษัท (มหาชน) ทำให้มีการปรึกษาหารือ ทำกิจกรรมองค์กรน้อย

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า บุคลากรบางส่วนยังมีปัญหาด้านการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างทันเหตุการณ์ การจัดกระบวนการในการทำงาน มีการคิดเป็นแบบแผนน้อย ทำให้ระบบงานขาดการพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความซับซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจาก ฝ่ายบุคคลของบริษัทยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

7.2 แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมอบรม และสัมมนาให้กับบุคลากร และจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรเช่น ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องเสริมแรง และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ รวมถึงแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา

7.2.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด บริษัทควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดในการทำงาน มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างและรูปแบบงานที่ชัดเจน มีการทำกิจกรรมสร้างการวางแผนความคิด มีการจัดระบบการวางแผน โครงสร้างรูปแบบใหม่ มีกิจกรรมการสร้างแผนความคิดทำให้การทำงาน

7.2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการเปิดช่องทางในการสร้างการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เรื่อง นโยบายเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เป็นต้น จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้น

7.2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีการส่งเสริมหรือจูงใจให้บุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ โดยมีบุคลากรผู้อาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เช่น การใช้ KPI ในการทำงานภายในส่วนงานของแต่ละเรื่อง เป็นต้น

7.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน สร้างขั้นตอนและรูปแบบการทำงานแนวใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ เช่น การระดมสมอง และคิดทางเลือกปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสม โดยบริษัทควรจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ตลอดจนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บริษัทควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาการใช้การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริหารจัดการองค์กร ซึ่งบริษัทจะต้องเสริมแรง และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ รวมถึงแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา โดยบริษัทควรพิจารณาเรื่องการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยการเผยแพร่องค์ความรู้ในบริษัท เช่น การจัดทำโครงการเกี่ยวกับพัฒนาความรู้ของบุคลากร การจัดทำเอกสาร วารสารด้านวิชาการ เวทีสำหรับการจัดการความรู้ของบริษัท ตามลำดับ

2. การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด และกำหนดวิสัยทัศน์ รวมทั้งเอื้ออำนวยความสะดวก และจัดเวทีสนทนาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัทเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

3. บริษัทควรให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมทั้งในฝ่ายหรือแผนกเดียวกัน และทีมงานในลักษณะการบูรณาการระหว่างฝ่ายหรือแผนก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมการทำงาน จนเกิดบรรยากาศของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้จนกระทั่งการเชื่อมโยงองค์ความรู้และสร้างความรู้ใหม่ให้เป็นองค์ความรู้ของบริษัท ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่วิสาหกิจที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือสังคมแห่งการเรียนรู้ และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy)

4. บริษัทควรพิจารณาเรื่องการสนับสนุนและเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เพื่อนำมาสู่การจัดการความรู้แก่บุคลากร เช่น การประชาสัมพันธ์ตามบอร์ดของบริษัท มุมประชาสัมพันธ์ใน Website ของบริษัท เลียงตามสาย การเขียนหนังสือเกี่ยวกับการศึกษาอบรม สัมมนา เป็นต้น

5. บริษัทควรพิจารณาเรื่องการสนับสนุนอุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมเอื้อในการจัดการความรู้ในบริษัท เช่น ห้องคอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร การจัดระบบและช่องทางการเรียนรู้ทาง Internet เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการประเมินสถานภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และค้นหารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับบริษัทเอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2. ควรศึกษาพฤติกรรมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัทเอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบุคคลกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

3. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อให้บริษัทใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับบุคลากรของบริษัท และทำการประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กรกนก ทิพรส. 2546. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิริติ ชัยยิ่งยง. 2548. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อริยมรรค.
- เกศรา รักษาติ. 2549. องค์กรแห่งการตื่นรู้: **Awakening organization**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.
- แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และ ณรงค์ ดาวเจริญ. 2548. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- คันทรส แสนวงศ์. 2549. การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ฉันทนา สุพรรณไพบูลย์. 2549. ปัจจัยที่มีสัมพันธ์กับพื้นฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เชียรศรี วิวิศรี. 2534. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จันทนา วิปุลานุสาสน์. 2549. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. 2542. การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์. 2549. การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จำเรียง วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อำพันธ์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง.

ฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548. อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและบรรยาการองค์กร
ตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้. คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถวัลย์ สังขสุจิต, พระมหา. 2548. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษากับโรงเรียนคอทอลิก. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.

ทศพล ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการไทย.

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. 2544. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์
เน็ต.

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. 2549. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร: Organization change &
development strategy. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล. 2549. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการ
รับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549ก. การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549ข. องค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.

ธีรวุฒิ ไศภิชญกุล. 2547. หลักรัฐประศาสนศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 4. ฉะเชิงเทรา: สำนักพิมพ์เอ็ม เอ็น คอมพิวเตอร์.

นภาพค์ คงเศรษฐกุล. 2547. บทบาทผู้นำกับการสร้างความสามารถในองค์กร. วารสารทางวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ, 11(20).

นิลุบล คำหอมกุล. 2546. การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน. ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2542. สถิติวิจัย 1. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษา.

ปราณี รามสูตร. 2545. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

ประยูร อิ่มสวัสดิ์. 2552. ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. การศึกษาคุญบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปริญดา เล็กสายเพ็ง. 2545. ความคาดหวังของผู้บริหารในธุรกิจประกันวินาศภัยต่อคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.

พ่องพรรณ ทรัพย์มงคลกุล และ สุภาพ นัตรารณ. 2553. การออกแบบวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พัฒนพงษ์ โพธิ์เกตุ. 2549. ความคาดหวังของประชาชนเกี่ยวกับบทบาทการพัฒนาท้องถิ่นและ
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านคู. รัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พระมหาอนุรุธ คุณทวิน. 2550. องค์การแห่งการเรียนรู้: การศึกษากรณีวัดจักรวรรดิราชาวาส
กรุงเทพมหานคร. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- พอหทัย ภิรมย์ศรี 2554. การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน
นาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร. ศีษาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิสิฐ มหามงคล. 2546. ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อการให้บริการของบริษัทการบินไทย จำกัด
(มหาชน). ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนสังคม, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. 2550. การจูงใจในการทำงาน.
<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>, 30 มกราคม 2550
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. 2549. หน่วยงานการเรียนรู้ที่ 2 องค์การและการพัฒนา. <http://www.pkru.ac.th>,
30 มกราคม 2549
- มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. 2551. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้าง
นวัตกรรมขององค์การ. <http://www.hcunurse.com/moodle/mod/resource/view.php?id=62>,
28 ตุลาคม 2551
- มานิต ปัญญวรรณศิริ. 2550. การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษประเทศไทย
ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ตติพร อุดมศิลป์. 2550. การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของข้าราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม. ศีษาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรภัทร์ ภูเจริญ. 2549. องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อริยชน.

วราภรณ์ กรแก้ววัฒนากุล. 2552. การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท แห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วารินทร์ สิ้นสูงสุด. 2546. พัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์การ บรรลุ องค์การใฝ่เรียนรู้ด้วยการ ฝึกอบรมเชิงยุทธศาสตร์ และการร่วมเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สยามมิตร.

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. 2549. การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์การพิมพ์.

วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ประชาชน

วินิจ เกตุขำ. 2544. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เนต.

วีรยา ศรีสถิต. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการพัฒนาองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจของธุรกิจส่งออกอุปกรณ์รถยนต์ในประเทศไทย. การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.

วุฒิพล สกตเกียรติ. 2546. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่: Adult learning and adult learning. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศศลักษณ์ สุขจิตต์. 2554. สภาพความเป็นจริงและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้
ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า. วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิก โรงพยาบาล
พระปกเกล้า. ปีที่ 28 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2554).

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2546. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: วิสัทธิวัฒนา.

ศรินดิษฐ์ บุญทอง. 2521. ความคาดหวังในบทบาทและตำแหน่งพัฒนาการของพัฒนาการที่มีจุดจบ
ปริญญาและไม่จบปริญญา : กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศุภโชค ชุนอื้อ. 2544. การพัฒนาองค์กร. วารสารรัฐสภาสาร. 49: 29-41.

สมคิด ชุมนุมพร. 2549. การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ.

สมคิด อิศระวัฒน์. 2543. การสอนผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: จริยสนิทวงศ์การพิมพ์.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2544. จิตวิทยาเพื่อการอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: ธีระป้อมวรรณกรรม.

สุรางค์ ไก่หวะภูด. 2544. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. 2543. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
ศูนย์เอกสารตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สุทัศน์ พะสุรัมย์. 2548. สภาพและความต้องการองค์การการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สุนันทา เลहनันท์. 2548. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิรัตน์ เอ็ดดวูเคชั่น

สุพัตรา จุณณะปิยะ. 2546. คู่มือการวิจัยทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์นครปฐม. ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546. ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้:
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ, อัญชลพร หิรัญพฤกษ์, นิภาพรณ สุวรรณนาค และสุนีย์ โยคะกุล 2547. การ
ประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก.
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข, สถาบันพระบรมราชชนก.

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์. 2547. จิตวิทยาเพื่อการอบรมผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ด้าน
สุทธาการพิมพ์.

อังคณา ตันนัทยอุทวงศ์. 2550. องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานเขตบางเขน.
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก

อังกวรา เจียมสุคนธ์. 2549. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อภิชัย เท็ดเทียมวงษ์ และคณะ. 2547. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: รายงานการวิจัยสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

อารี พันธุ์ณี. 2546. จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: ไชยใหม่ เอ็ดดูเคท.

อารี พันธุ์ณี. 2546. ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ไชยใหม่.

อโนมา กงตะแบก. 2545. **องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนา ศตวรรษที่ 21**

www.mod.go.th/opsd/pceb/...km, 2 กุมภาพันธ์ 2556.

อากรณ ภู่วิทยพันธ์. 2551. **แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล**

www.hrcenter.co.th/colkmn_detail.php?colum_id7638page=1 5 พฤษภาคม 2551.

Argyris, C. 1992. **On organizational learning**. Cambridge UK: Blackwell Publishers.

Argyris, C., and D. Schon. 1996. **Organizational learning II: Theory, Method, and Practice**.

Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Argyris, C., and D. Schon. 1996. **Organization learning: A Theory action perspective**. Redding,

Mass: Addison-Wesley.

Beckhard, R. 1969. **Organization development: Strategies and models**. New York: Addison-

Wesley.

Bennett, J. K., and O Brien, M. J. 1994. The building blocks of the learning organization. **Training**,

3 June 1994.

Blanchard, N.P., and J. W. Thacker. 2004. **Effective Training system, strategies, and practice 2th**

ed. Saddle River, NJ: Pearson Prentice.

Chase C. J. 2000. **Measurement of Educational Evalution 2nd ed.** Massachusetts : Addison wesley

Publishing Company.

Castallo, R. T. 1992. **School Personnel administration**. Boston: Allyn and Bacon.

Collins , H. 2001. **Managing through organization**. London: Business Press/ Thomson Learning

Ennis, W. 1969. **Organization development: Its nature, origins and prospects.** New York: Addison-Wesley.

French, W.L., and C. H. Bell. 1973. **Organization development.** Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Ford, D. F. 1997. **Toward a learning organization: Guildlines for bureaucracies.** ME.D Dissertation Abstract, Memorial University of Newfoundland (Canada).

Garvin, D. 1993. **Build a learning organization.** Harvard Business Review, 71(4), 78-91

Gephart, M. V Marick., M Ven Buren., and M Spiro. 1996. **Learning organization come alive.** **Training & Development**, 50(12), 35-45.

Gagne, R.M., W W., Wager., K.C Goal, and J.M Keller. 2005. **Principles of instructional design** **5th ed.** Belmont, CA:Thomson Learning Academic Resource Center.

Hellriegel, D. 2001. **Organizational behavior. 9th ed.** Ohio: South-western college publishing.

Kaiser, M. S. 2001. Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning. **Dissertation Abstracts International**, 61(07), 2553-A. (UMI No. 9979267)

Kaiser, Sandra M. 2000. **“Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organization Learning”** Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana state University.

Garvin, D. A. 2001. **Building a learning organization.** Harvard Business Review.

Marquardt, M. J. 1996. **Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. and Reynolds, J. 1994. **The global learning organization**. New York: Irwin.

Marquardt, M. J. and J. Reynolds. 1994. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.

McAnally, K. 1997. **A Study of the facets of organization culture which support or discourage the creation of a learning organization**. <http://www.proquest.umi.com>, January 16, 2007

Mandy, R. W. 1993. **Management: Concepts Practices and Skill**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Monique, L. 2000. **A framework for developing a culture of learning in organization : A 360-Degree Feedback model for diagnosis and intervention**. <http://www.proquest.ummi.com>, January 16, 2007

Michael, Marquardt. 1996. **The Global Learning Organization**. Burr Ridge, III: Richard. Newyork Irwin, Inc.

Pedler, M. Burgoyne, J., and Boydell, T. 1997. **The learning Company: A Strategy for 82-88 Sustainable development 2nd ed**. London: McGraw-Hill.

Phillips, B. T. 2003. **A four-level learning organization benchmark implementation organization**. <http://www.proquest.umi.com>, January 16, 2007.

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

Senge, P. M. 1994. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York : Doubleday.

Vroom, W. H. 1964. **Working and Motivation**. New York: Wiley.

Vroom, V. 1970. **Industrial social psychology. Management and motivation.** New York: McGraw-Hill.

Watkins, K.E., and V.J. Marsick. 1993. **Sculpting the learning organization.** San Francisco: Jossey-Bass.

Willborn, W, and Egwin , Chen. 1994. **Global Management of Quality Assurance system.** New York : McGraw-Hill.

Yamane, T. 1973. **Statistics : An Introductory Analysis.** 3rd ed. Tokyo: Harper International Ed.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ ศรีสวนแดง
หัวหน้าภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. อาจารย์ ดร. ระวี สัจฉาโสม
อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. อาจารย์ ดร. วราภรณ์ เข้มทิม
อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน โทร.๓๕๗๐-๔ ต่อ ๓๐๐

ที่ ศธ.๐๕๑๓๒๐๕๐๓พ/ว๐๑๗๓ วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร. สันติ ศรีสวนแดง

เนื่องด้วย นายสุรศักดิ์ รัตนมังสัจจ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เซโรโตรงค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ภายใต้การดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิชาติ ไจอรีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวินิจฉัยหลัก และ รองศาสตราจารย์ ประสงค์ ตันพิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแดง)

หัวหน้าภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน

นายสุรศักดิ์ รัตนมังสัจจ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน

โทร. ๐๘๕-๑๑๒๒๔๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน โทร.๓๕๓๐-๔ ต่อ ๓๐๐

ที่ ศร.๐๕๑๓๒๐๕๐๓พ/ว๐๑๗๓ วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ระวี สัจจานันท์

เนื่องด้วย นายสุรศักดิ์ รัตนมังสงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เซโรโตรงค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ภายใต้การดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิชาติ ไชยรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ประสงค์ ตันพิชัย อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ ภาควิชาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแดง)

หัวหน้าภาควิชาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

นายสุรศักดิ์ รัตนมังสงค์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

โทร. ๐๘๕-๑๑๒๒๔๕๖



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน โทร.๓๕๓๐-๔ ต่อ ๓๐๐

ที่ ศธ.๐๕๑๓๒๐๕๐๓พ/ว๐๑๓๓ วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. วราภรณ์ แย้มทิม

เนื่องด้วย นายสุรศักดิ์ รัตนมังสงค์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เซโรโตรงค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ภายใต้การดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อภิชาติ ใจอารีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวินิจฉัยหลัก และ รองศาสตราจารย์ ประสงค์ ตันพิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวินิจฉัยร่วม

ในการนี้ ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแดง)

หัวหน้าภาควิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน

นายสุรศักดิ์ รัตนมังสงค์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพคนและชุมชน

โทร. ๐๘๕-๑๑๒๒๔๕๓



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ การศึกษาสภาพปัจจุบัน
และความคาดหวังของการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด
(มหาชน)

2. แบบสอบถาม มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการ
พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป
จำกัด (มหาชน) จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด
(มหาชน) จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามนี้ และขอได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อตาม
ความเป็นจริง หรือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยไม่ต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม ข้อมูลที่ท่านได้
ตอบในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับและไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน ผู้วิจัยที่นำเสนอผลการวิจัย
ในลักษณะภาพรวม ไม่แยกเป็นรายบุคคล

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

ขอแสดงความนับถือ

สุรศักดิ์ รัตนมังสัจ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และชุมชน

ภาควิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และชุมชน

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

2. อายุ

☐ 1) ต่ำกว่า 25 ปี
☐ 3) 35-44 ปี

☐ 2) 25-34 ปี
☐ 4) 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ 3) สูงกว่าปริญญาตรี

☐ 2) ปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่งงาน

☐ 1) ระดับพนักงาน/ระดับเจ้าหน้าที่
☐ 2) ระดับผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการแผนก/ฝ่าย

5. หน่วยงานที่สังกัด

☐ 1) สถาบันฝึกอบรม

☐ 2) ฝ่ายการตลาด

☐ 3) ฝ่ายจัดซื้อ

☐ 4) บัญชีและการเงิน

☐ 5) ฝ่ายคอมพิวเตอร์

☐ 6) ทรัพยากรมนุษย์

☐ 7) ฝ่ายดูแลสาขา

☐ 8) ฝ่ายพัฒนาและวิศวกรรม

☐ 9) ฝ่ายสาขา
ยาโยอี

☐ 10) ฝ่ายระบบคุณภาพ

☐ 11) ฝ่ายเคลิเวอรี่

☐ 12) ฝ่ายตรวจสอบ
ภายใน

☐ 13) ฝ่ายช่างและธุรการ

☐ 14) ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1) ต่ำกว่า 10 ปี
☐ 2) 10 - 19 ปี
☐ 3) 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่องว่างที่ตรงกับความคาดหวังและที่ตรงกับสภาพปัจจุบันในความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่องเท่านั้น ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่คาดหวังน้อย

ตัวอย่าง

หมายความว่า ท่านตั้งความหวังไว้ในระดับปานกลาง แต่สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านกระตือรือร้นและค้นคว้าศึกษาเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ		/						/		

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้									
รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านกระตือรือร้นและค้นคว้าศึกษาเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ										
2. ท่านเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสารบทความทางวิชาการ										
3. ท่านค้นคว้า ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลง ด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การพัฒนาองค์กร เป็นประจำ										
4. ท่านนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น อ่านหนังสือ วารสารบทความทางวิชาการ										
5. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้										
6. ท่านนำเทคนิคใหม่ๆ มาทดลองปรับเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานของท่าน										
7. ท่านได้นำความรู้จากการเข้าร่วมประชุมหรือ จาكرายงานผลการวิจัยใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ใน หน่วยงาน										
8. ท่านได้รับโอกาสในการร่วมการฝึกอบรมทั้งในและ นอกสถานที่										
9. ท่านมีการพัฒนาเชิงแนวคิดและพฤติกรรม การปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม										
10. ท่านได้ รับการกระตุ้น และการเสริมแรงจูงใจเพื่อ การเรียนรู้										

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ด้านการมีแบบแผนความคิด									
รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านพิจารณาทบทวน คิดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ										
2. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหาให้บรรลุผล สำเร็จด้วยตนเอง										
3. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ										
4. ท่านสามารถนำเอาสภาพที่เป็น ปัจจุบันนำมาปรับ ใช้กับค่านิยมส่วนตัว และค่านิยมขององค์กรได้อย่าง เหมาะสม										
5. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานของท่านให้ ความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน										
6. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านเองให้ดีขึ้น										
7. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญ ทางความคิดได้อย่างเหมาะสม										
8. ท่านมีการศึกษา ค้นคว้า เพิ่มเติมหลักตาม แนวความคิดใหม่										
9. ท่านมีการฝึกฝนทักษะทางความคิด เช่น ทักษะการวางแผนงานอย่างสม่ำเสมอ										
10. ท่านมีการปรับแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ ท่านให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน										

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน									
รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านแลกเปลี่ยน ภาพวิสัยทัศน์ ของตนเอง กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ										
2. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน วางเป้าหมายและสร้างวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน										
3. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้มีการวางแผน การปฏิบัติงานร่วมกันและเหมาะสม										
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานและ องค์กร										
5. ท่านพยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน										
6. ท่านได้รับโอกาส มีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน เพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน										
7. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่ กระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยทั่วถึง										
8. หน่วยงานของท่านมีการสอนงาน ฝึกงานและ แนะนำงาน										
9. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้ อย่างชัดเจน										
10. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของท่านให้มี ความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่าง เหมาะสม										

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม									
รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านมีการประชุมปรึกษาและวางแผนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน										
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม										
3. หน่วยงานของท่าน จัดเวลาให้มีการประชุมอบรมเพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง										
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม										
5. หน่วยงานของท่าน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน										
6. บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ										
7. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้น										
8. ท่านมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม										
9. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการแก้ไขปัญหา										
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน										

การพัฒนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ									
รายการ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การแก้ปัญหาในการทำงาน ด้วยเหตุและผลอย่างเป็นระบบ ได้อย่างชัดเจน										
2. หน่วยงานของท่านมักจะนำความคิดพลาดในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน										
3. หน่วยงานของท่านมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำได้										
4. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ										
5. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองและคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสม										
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิจรรย์ญาณตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและใช้หลักเหตุและผล										
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก										
8. ท่านมีทักษะในการคิดและสามารถปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับการทำงาน										
9. หน่วยงานของท่านมีระบบจัดเก็บข้อมูลภายในและภายนอกที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย										
10. หน่วยงานของท่านมีการนำแนวคิดแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนองค์กร										

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชนิดปลายเปิด ให้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ให้ท่านเขียนแสดงความคิดเห็นของทำตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความต้องการของท่านเกี่ยวกับการพัฒนา บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
จำกัด ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ควรมีแนวทางอย่างไร ดังนี้

1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

.....

.....

.....

1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด

.....

.....

.....

1.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

.....

.....

.....

1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

.....

.....

1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลพื้นฐาน

1. ชื่อ..... อายุ.....ปี
2. ตำแหน่งงาน/แผนก.....
3. ที่อยู่
.....
4. เบอร์ติดต่อ.....
email.....
5. ประวัติการศึกษา
.....

ประเด็นคำถาม

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร
.....
.....
2. ปัญหา และอุปสรรคที่พบในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
.....
.....
3. แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ควรเป็นอย่างไร
.....
.....
.....

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล	นายสุรศักดิ์ รัตนมังสงค์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	29 กรกฎาคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รัฐศาสตร์บัณฑิต (รัฐศาสตร์บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทเอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)