

วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นฤมล พุ่มฉัตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์
เรื่อง
วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

นางสาวนฤมล พุ่มจันทร์
ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

นายบุญลือ ทองอยู่ กศ.ด.
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

นายปรีชา วิหกโต ค.ค.
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

ศาสตราจารย์ นพ.บรรจง มไหสวริยะ พ.บ.
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาระดับสูงและการศึกษาต่อเนื่อง
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

วิทยานิพนธ์
เรื่อง
วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง
วันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2551

.....

นางสาวนฤมล พุ่มนัฏฐ์
ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ทองปลิว ชมชื่น Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

นายบุญลือ ทองอยู่ กศ.ด.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

นายปรีชา วิหคโต ก.ด.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

ศาสตราจารย์ นพ.บรรจง มไหสวริยะ พ.บ.
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์วริยา ชินวรรณ Ph.D.
คณบดี
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รศ.ดร.สมคิด อิศระวัฒน์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา วางแผน แนะนำ ตลอดจนแก้ปัญหาต่างๆ จึงทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ และท่านยังให้ความเมตตา ดูแลเอาใจใส่ อบรมสั่งสอนทั้งความรู้ในวิชาการ และความรู้ในการใช้ชีวิต ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่สุด ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ผู้วิจัยเป็นศิษย์ของท่านจนทุกวันนี้ ทำให้ผู้วิจัยตระหนักได้ถึงความรัก และความปรารถนาดีที่ท่านมีให้ศิษย์คนนี้เสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณดร.บุญลือ ทองอยู่ รศ.ดร.ปรีชา วิหคโต และ ดร.ทองปลิว ชมชื่น กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ คุณประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย คุณลลนา มั่นคง และคุณเพ็ญศรี อรุณรุ่งเรือง ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 ท่าน บริษัท เคมีภัณฑ์ซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท เขียวกระดาศสยาม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท ค้าวสดซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท ซิเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ในการวิจัย และเสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย

กราบขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ นักศึกษาสาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่องที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย

ที่สำคัญยิ่งกราบขอบพระคุณบิดา และมารดาของผู้วิจัย ซึ่งให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย

นฤมล พุ่มนัฏร์

วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (METHODS OF STAFF DEVELOPMENT FOR LEARNING ORGANIZATIONS)

นฤมล พุ่มฉัตร 4836788 SHAC/M

ศษ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่ และการศึกษาต่อเนื่อง)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ : สมคิด อิศระวัฒน์,ก.บ. (เกียรตินิยม), ก.ม., Ph.D.,
บุญลือ ทองอยู่,กศ.บ.,กศ.ม.,กศ.ด., ปรีชา วิหคโต, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ องค์กรที่ได้รับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน จำนวน 6 หน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การแจกแจงความถี่

ผลการวิจัยพบว่าวิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่) วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การสนับสนุนของหน่วยงานได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุนและ การประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำ

คำสำคัญ : วิธีการพัฒนาพนักงาน / การพัฒนาพนักงาน/ องค์กรแห่งการเรียนรู้

METHODS OF STAFF DEVELOPMENT FOR LEARNING ORGANIZATIONS

NARUMON PUMCHAT 4836788 SHAC/M

M.Ed. (AULT AND CONTINUING EDUCATION)

THESIS ADVISORS : SOMKID ISARAWATANA B.Ed. (Hons.), M.Ed., Ph.D.,
BOONLUE TONGYOO B.Ed., M.Ed., Ed.D., PREECHA WIHOKTO B.Ed., M.Ed.,
Ph.D.

ABSTRACT

This research aimed to study methods of staff development for learning organizations and significant factors in developing effective methods. The sample used in the research consisted of 6 well-known organizations having the following characteristics of learning organizations – providing the staff with support for continuing self-development, having the same vision and objective as the whole organization, working as a team, providing opportunities for knowledge exchange both within and outside of the organization, promoting creative thinking, offering staff the possibility of independent thinking and decision making. The instrument used for the research was an interview form designed by the researcher. Data analysis used in this research was content analysis. The statistical method used was frequency distribution.

This research found the methods the organizations used to develop staff as members of a learning organization were off-the-job training, on-the-job training (work instruction, job observation, job assignment, job shuffling, knowledge and experience interchang, camping, the talented administration project), self learning (self-learning through electronic media, library) provision of funds to continue study and knowledge and competence testing of each learner. The methods which interested staff most were self-learning, provision of funds for continued study and staff learning outcome evaluations. The most important factor in achieving the development of each method was leadership.

KEY WORDS : METHODS OF STAFF DEVELOPMENT / STAFF
DEVELOPMENT / LEARNING ORGANIZATION

114 pp.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
องค์กรแห่งการเรียนรู้	4
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	4
แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	6
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	16
ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	18
แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาเพื่อให้พนักงาน เกิดการเรียนรู้	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	40
วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	42
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
ส่วนที่ 2 : วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	47
5 อภิปรายผลการวิจัย.....	75
6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
สิ่งที่ได้จากการวิจัย.....	81
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง.....	82
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	82
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย.....	83
บทสรุปสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	96
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	110
ประวัติผู้วิจัย.....	114

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
2	เพศของกลุ่มตัวอย่าง	44
3	อายุของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
4	ระดับการศึกษาสูงสุดจากระบบมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
5	ประสบการณ์การทำงาน.....	45
6	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง.....	46
7	วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	57
8	กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร.....	77

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของบุคลากร เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น คนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกันอย่างเสรี และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge,1990:14)

องค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด องค์กรมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้ หรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการก้าวไปสู่องค์กรยุคใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร มีการสนับสนุนการปฏิบัติงาน สนับสนุนด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา ใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เห็นคุณค่าของผลงานที่บุคลากรปฏิบัติ

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช กล่าวว่า (2543:2) แนวโน้มการแข่งขันในยุคปัจจุบันเป็นการแข่งขันด้านความรู้ ภูมิปัญญา และวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสำหรับองค์กรและสังคมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา แนวคิดขององค์กรในรูปแบบนี้จะสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเรียกว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ

โดยปกติธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคคลมีเสถียรภาพเพียงพอที่จะเรียนในสิ่งที่เขาต้องการ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ มีทั้งที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น การให้ความสำคัญ แรงจูงใจ

หรือทัศนคติของบุคลากรต่อองค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น โครงสร้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ทั้งสิ้น

วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับองค์กรแต่ละองค์กรอาจมีวิธีแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าในองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการอย่างไร โดยคาดว่าข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่นใช้เป็นแนวทางต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

3. คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย

- 3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการพัฒนาพนักงานอย่างไร
- 3.2 ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คืออะไร

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัดบริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด

4.2 การวิจัยครั้งนี้จะเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการพัฒนา หมายถึง กลยุทธ์ กลวิธี เทคนิค ที่จะนำไปสู่เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน

ปัจจัย หมายถึง สาเหตุหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีการพัฒนาพนักงานได้ประสบผลสำเร็จ

In House Training หมายถึง การจัดอบรมภายในบริษัท

External Training หมายถึง การจัดอบรมภายนอกบริษัทโดยใช้สถาบันจัดฝึกอบรมภายนอกบริษัท

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการวางแผน เพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานอื่น ในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะศึกษาประเด็นต่างๆ ในต่อไปนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย และในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแก่นแท้แล้ว ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

แซงเก้ (Senge ,1990:14) อธิบายความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของบุคลากร เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

พิตอร์, เบอร์กอลและบอยเดล (Peder, Burgoyne and Boydell ,1991:8) กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

การวิน (Garvin,1993:11) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ

คิม (Kim ,1993:10) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

มาร์การ์ดและเรย์นอลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1996:19) เสนอแนะเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศ ที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สุนทรี กุลนันทน์ (2539:66) อธิบายความหมาย ของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง สถานที่ หรือกลุ่มคน ที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543:33) กล่าวถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดกับคนทุกระดับ โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุพัตรา จันทรเทียน (2543:33-34) ได้ให้คำจำกัดความของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนาจความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรักเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และขยายศักยภาพของบุคลากร ให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะ

นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในภาวะแวดล้อม และท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544:13) ได้อธิบายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม

วรภัทร ภูเจริญ (2547:21) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถ ในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักษาติ (2549:29) กล่าวถึง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนา และปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2.1.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 3 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ แซงเก้ (Senge ,1990) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้(The Learning Company) ของพิเดอร์และคณะ (Peder, Burgoyne and Boydell ,1991)

2. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ มาร์การ์ด(Marquardt,1996)

แนวคิดทั้ง 3 นี้เป็นแนวคิดที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

2.1.2.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของแซงเก้ในเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge,1990 :87-92)

แซงเก้ (Senge,1990 :87-92) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1.2.1.1 ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery)

ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล หมายถึง ระดับพิเศษในความเชี่ยวชาญ ของบุคคลทำให้คนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและชัดเจนในเป้าหมายในชีวิตสามารถที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเองได้ มีการเรียนรู้คู่กับการทำงานมาอย่างยาวนาน ในชีวิตของเขาสามารถค้นหา และกำหนด “vision” ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง มีความมุ่งมั่นอดทนในการที่จะทำให้ “vision” บรรลุผลเป็นความจริง ดังนั้น ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล จึงถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเหมือนเสาหลัก ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2.1.2.1.2 โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models)

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง หมายถึงโลกทัศน์หรือความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง และผู้อื่น หรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมุติฐาน ต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน โลกทัศน์ของคน เป็นที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การพัฒนา “โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้ เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวเขาให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรกำหนดให้ควรปล่อยให้เขาพัฒนารูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนา “โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ” ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นเพียงในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั่นเอง

2.1.2.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพนักงานอีกด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยกย่องยินยอมพร้อมใจในข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์กรได้

2.1.2.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น และเป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

2.1.2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ดีจากความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละบุคคลมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้สามารถมองกรอบของงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ในการตัดสินใจแก้ปัญหา หากมองด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะ

สั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย สามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ ในองค์กรก็เช่นเดียวกันเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น หมายความว่า เราต่างเป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุแห่งปัญหาเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่ควรจะโทษสถานการณ์ภายนอกแต่ควรพิจารณาตัวเรา องค์กรของเราว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นด้วย ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องแก้ที่ตัวเราและองค์กรเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหา ในระยะยาวเป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุก ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

2.1.2.2 แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของมาร์การ์ด (Marquardt, 1996:19-26)

มาร์การ์ด (Marquardt, 1996:19-26) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อีกรูปแบบหนึ่งประกอบด้วย องค์กร คน เทคโนโลยี ความรู้และการเรียนรู้ซึ่งจะเชื่อมโยงกันและกัน ดังนี้

2.1.2.2.1 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์(Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2.1.2.2.2 ระบบย่อยด้านคน (People)

องค์กรหนึ่งๆต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่นการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ายที่ให้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ใน

บริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

2.1.2.2.3 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning

2.1.2.2.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระฉับกระเฉงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของมาร์การ์ด (Marquardt, 1996) ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

2.1.2.2.5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3-ระดับคือ-ระดับบุคคล-ระดับกลุ่ม-และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5-ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ(Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้

โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรเช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะต้องการเปลี่ยนที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) วัฒนธรรม (Culture)
- 3) กลยุทธ์ (Strategy)
- 4) โครงสร้าง (Structure)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และสิ่งสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการเรียนรู้ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายทอดกระจายให้ทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นตัวกระหายใคร่รู้ ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักขององค์กรแห่งการเรียนรู้หนึ่งคือความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2. วัฒนธรรม (Culture)

ด้วยเหตุที่องค์กรแต่ละองค์กรมีความเชื่อ วิธีทางความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างกันหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังที่ มาร์กการ์ด (Marquardt) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนที่เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ และความสามารถในการคิด และพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกัน และกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการรู้นั้นต้องให้โอกาส โดยการผลักดันให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ นอกจากนั้นองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมผูกพันเพื่อที่จะมีการปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นหนักให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการรู้นั้นจะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้คนในองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ชี้ชวนให้มีส่วนร่วมและมีความสุขในการทำงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถนำเอาปัญญาและความสามารถทางกายภาพของผู้คนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน (Marquardt)

3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือ การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ในทางปฏิบัติองค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

2.1.2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

จากแนวคิดของพีเดอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991:43-58) ในเรื่องแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งพีเดอร์และคณะ ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ดังต่อไปนี้

2.1.2.3.1 กลยุทธ์

องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายของบริษัทร่วมกัน

2.1.2.3.1.1 แนวทางการเรียนรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์

โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะมีความเกี่ยวข้อง และต้องมีการปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา โดยการวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.1.2.3.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมไปกับองค์กร นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2.1.2.3.2 การมองภายในองค์กร

2.1.2.3.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร

การให้ข้อมูลข่าวสารนั้นนำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน โดยคนในองค์กรจะได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจธรรมชาติ และความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วแล้ว ก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.1.2.3.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบ และการควบคุม

ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมออกแบบและดำเนินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กร เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.1.2.3.2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร

ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยการคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.1.2.3.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

สมมติฐานขั้นพื้นฐาน และค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปราย และทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติ และรูปแบบของกระบวนการให้รางวัลทั้งหมด

2.1.2.3.3 โครงสร้าง

โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

2.1.2.3.4 การมองภายนอกองค์กร

2.1.2.3.4.1 การวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลภายนอกองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

2.1.2.3.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

องค์กรจะมีการติดต่อ พบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน

2.1.2.3.5 โอกาสในการเรียนรู้

1.2.3.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้

ทุกคนในบริษัทจะมีการช่วยเหลือ และสนใจในบทเรียน คือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

1.2.3.5.2 ให้ทุกคนมีโอกาสนำมาพัฒนาตนเอง

บริษัทควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ต้องมีการให้โอกาส และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้

จากแนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังกล่าววิเคราะห์ได้ว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้อาจมีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไป

ในทิศทางเดียวกัน เช่น ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

2.1.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์การ์ดและเรย์นัลด์ส (Marquardt and Reynolds, 1994:23) กล่าวถึงลักษณะเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลาง มีการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดให้มีโอกาส และมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริม และมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
10. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลองทำ
11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ นั้นในการดำเนินธุรกิจ
12. กำหนัดถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคล เข้ากับการพัฒนาขององค์กร
15. สร้างเครือข่ายในองค์กร ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้
16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน

17. มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักการเรียนรู้จากประสบการณ์

- 18.ต่อต้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า
19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร
21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลาย ๆ ส่วน
24. นำระบบการสำรวจ และการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้
25. มององค์กรว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้
26. สามารถที่จะมองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไป

เรียนรู้

จีพาร์ทและคณะ (Gephart, Marsick, Buren, Spiro and Senge ,1996:44) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นที่ยึดผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้สะดวก รวดเร็ว
3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง
4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

สรุป ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย

1. ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน
2. มีการสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เช่นมีการให้รางวัลกับความคิดกับความคิดที่สร้างสรรค์
3. ให้โอกาสสมาชิกทุกคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับภายในองค์กร
4. ให้อำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตัวเอง
5. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการถ่ายทอดความรู้ มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย

2.1.4 ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) กล่าวว่า บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายฝ่ายด้วยกัน เริ่มจากฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายงานหลัก และผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคือ ผู้นำ

แซงเก้ (Senge,1990) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยผู้นำจะต้องมีบทบาททั้งการเป็นผู้นำ เป็นนักออกแบบองค์กร เป็นพ่อบ้าน และเป็นครูผู้สอน ทั้งนี้ผู้นำจะมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำในฐานะนักออกแบบองค์กรนั้น ผู้นำมีหน้าที่รวมไปถึงการออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบองค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ในทางปฏิบัติ หน้าที่สำคัญในฐานะนักออกแบบองค์กรคือ การออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนมากที่สุด

ในด้านบทบาทของพ่อบ้าน ผู้นำจะมีหน้าที่ในการผสมผสานความคิดเข้ากับการปฏิบัติ ทำให้ Vision ขององค์กรกลายเป็นความจริง ช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เข้าใจบทบาทของตนเองที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

สำหรับบทบาทในฐานะเป็นครูผู้สอนนั้น ผู้นำมีหน้าที่ในการระบุความเป็นจริง ช่วยให้คนในองค์กรได้รับความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพแห่งความเป็นจริงขององค์กร มีหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับทุกคน ช่วยพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบของคน พัฒนาคนให้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

วิกและลีออน (Wick and Leon ,1993) เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่สำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร โดยผู้นำในองค์กรควรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ขององค์กร
2. ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี
3. สร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้
4. ไม่ทำตัวเป็นคนเผด็จการ
5. รับฟังในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบฟัง

โดยสรุปแล้วผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและยังต้องกระตุ้นในคนรอบข้างตระหนักและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กรอีกด้วย

2.1.5 แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตกินและมาร์ซิกต์ (Watkins and Marsick, 1993:94-105) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอว่า องค์กรจะใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการพัฒนาตนเอง และในทางปฏิบัติจะต้องดำเนินการในวิธีการต่อไปนี้

1. สร้างโอกาส บรรยากาศให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในการสร้างโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น สามารถทำได้โดยใช้การเรียนรู้ในรูปแบบ เช่น มีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้หัวหน้าทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน เป็นผู้อำนวยการการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้คนมีความสามารถ มีความรู้ในการทำงานที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานและองค์กร เป็นต้น

2. ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา การซักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร

การส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา การซักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล และทีม การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้ผลงานดีขึ้น การสนทนามุ่งต่อการเปิดเผยความคิด จิตใจ เปิดกว้างต่อการสื่อสารระหว่างกัน เมื่อได้มีการพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางในองค์กรแล้ว แนวคิดใหม่และการพัฒนา ก็จะขยายจากบุคคลไปสู่ทีม และองค์กรในที่สุด

3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม

การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม ทำได้โดยการกระจายอำนาจทางการคิด การตัดสินใจ พัฒนาวิธีการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกิจกรรมของทีม และกลุ่มต่างๆ ที่ไม่ขัดแย้งต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร วิธีการเหล่านี้จะ

ช่วยให้คนได้เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันในการพัฒนาตนเอง และทีมงาน

4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน

การกำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันนั้น เป็นระบบที่จะทำให้คนรู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรไปบ้างแล้ว และจะถ่ายทอดความรู้นั้นแก่คนอื่น ๆ อย่างไร ระบบนี้จะทำให้คนมาช่วยกันออกแบบงานเสียใหม่ มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งต่อการสร้างนวัตกรรม หรือผลิตความรู้ สร้างระบบที่จะทำให้คนได้เรียนรู้จากคนอื่น ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กรร่วมกัน

การให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กรร่วมกันนั้น เป็นวิธีที่มุ่งให้คนสามารถทำงานได้ด้วยตนเองมากที่สุด การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจทำได้โดย การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือทำงานร่วมกันเป็นโครงการ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง โดยทั้งนี้จะต้องมีระบบที่จะทำให้คนเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรโดยรวม และมีการประสานความปรารถนาหรือความคิดของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม

การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกองค์กร มีการเรียนรู้ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ให้ความสนใจกับเรื่องราวของลูกค้า คู่แข่ง มีการทำงานใกล้ชิดกับสังคม ชุมชน ที่แวดล้อมองค์กร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อม สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ

มาร์การ์ด (MAQUARDT,1996:143-145) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง

ตลอดเวลา

4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในอนาคต
5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540:43-45) ได้เสนอแนวทาง ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศ ซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงาน หรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น
3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะในแนวนอน มากขึ้น และให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียนการทำงาน ในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย
4. การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอน การมีห้องสมุดของบริษัท เพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

จากแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่ามีเทคนิค กลยุทธ์ และวิธีการ ที่แตกต่างกัน บางส่วนก็มีลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

1. การส่งเสริมให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงาน หรือแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป

2. การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้าน วัสดุ อุปกรณ์ และข่าวสารข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
3. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล และเป็นทีม
4. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยจัดให้สมาชิกทุกคนมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา

2.1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปี พ.ศ.2542 กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและวัดการรับรู้ของบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อระดับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำกองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งหมด ณ อาคาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี รวม 8 ฝ่าย จำนวน 137 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเอง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชา
3. ตัวพนักงาน

ในปี พ.ศ.2543 สุพัตรา จารุวัฒนพานิช ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์เครือซิเมนต์ไทย จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเอง

ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ สามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ

ภายใน ไม่มีใครบังคับและหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในปี พ.ศ.2544 ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน กับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย โดยประยุกต์ผลที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณอนุภาพ แจ้ยุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ และผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณศิริลักษณ์ แซ่มขุนทด ผู้จัดการฝ่ายสำนักพัฒนาการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์

คุณอนุภาพ แจ้ยุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน กล่าวว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธนาคารออมสินนั้น จะยึดหลัก 5 ข้อของ แชนเก้ (Senge,1990) เป็นหลัก รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ก็ยึดหลักของ แชนเก้ (Senge,1990) เช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

1. ผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับแนวคิดนี้
2. นโยบายของธนาคารที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ความต้องการที่จะให้หน่วยงานอยู่ได้ในการแข่งขันยุคปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ที่เน้นการเป็นธนาคารในดวงใจของประชาชน ทำให้พนักงานทุกคนในธนาคารต้องมีการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผองของการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างสูงสุด
5. องค์กรมีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร อาทิเช่นมีเอกสารเผยแพร่ มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีมุมการเรียนรู้ มีศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ และโครงการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เป็นต้น

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนาคารออมสินได้ทำแบบประเมินเพื่อใช้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบบประเมินที่ทำขึ้นนี้จะสามารถบอกได้ว่าธนาคารมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กี่เปอร์เซ็นต์ โดยจะมีการวัดเป็นไตรมาส

โดยการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะแบ่งออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ด้านการคิดค้น การพัฒนาเชิงระบบ
3. ด้านบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ด้านทัศนคติ ความคิดเห็นของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
5. ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงาน
6. ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ดัชนีชี้วัดทั้ง 6 หมวดนี้ จะทำให้ธนาคารทราบว่าพนักงานของธนาคารมีจุดใดบ้างที่ประสบความสำเร็จ และมีส่วนใดบ้างที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป รวมทั้งทำให้ธนาคารคิดกิจกรรมได้ว่า จะทำอะไรให้เส้นในหมวดที่น้อยอยู่เพิ่มสูงขึ้น ถือได้ว่าแบบประเมินนี้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะทำการวัดใน 2 ส่วนคือ ทั้งในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ นำมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งผลที่ได้จากการวัดนี้อาจจะไม่ตรงกันทั้ง 2 ส่วน เช่น เมื่อวัดออกมาแล้วกระบวนการเรียนรู้ดี แต่ผลการเรียนรู้ไม่ดี แสดงว่าที่ผ่านมามีพนักงานไปเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดทาง สิ่งควรรู้ไม่รู้ แต่สิ่งที่เป็นหน้าที่กลับไม่รู้เลย

ศิริลักษณ์ แซ่มขุนทด ผู้จัดการฝ่ายสำนักพัฒนาการเรียนรู้ ของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด กล่าวว่า การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติใช้ในบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด นั้น องค์กรไม่ได้ยึดหลักการของ แชนเก้ (Senge,1990) ทั้งหมด แต่จะเลือกนำมาใช้ตามความเหมาะสมขององค์กรเท่านั้น ซึ่งจะมีลักษณะการผสมผสานหลักการของ แชนเก้ (Senge,1990) เข้ากับกิจกรรมการทำงานต่างๆ ขององค์กร โดยจะเริ่มที่ตัวองค์กรก่อนว่าอยากได้อะไร อยากเห็นอะไร โดยหลักการของแชนเก้ (Senge,1990) จะมาเป็นตัวที่คอยเสริมเท่านั้น

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด

1. ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาคนอย่างเต็มที่ โดยถือว่าการพัฒนาคน เป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร
2. การที่องค์กรมีความเป็นพลวัต ทำให้พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
3. องค์กรมีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร อาทิเช่น มีห้องสมุด มีวิดีโอ ซีดีรอม โปรแกรมบนอินเทอร์เน็ต และโครงการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เป็นต้น

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แม้องค์กรจะไม่มีการทำแบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถบอกค่าออกมาเป็นตัวเลขได้ แต่ปัจจุบันองค์กรใช้วิธีการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่อการนำแนวคิดนี้มาใช้

ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรของธนาคารออมสินและบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด นั้นมีทั้งส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป

จากการวิจัยสิ่งที่ทั้ง 2 องค์กรมีความเหมือนกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน
3. มุ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์กรไม่ได้มาจากการบังคับ

4. มีกิจกรรมและโครงการต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยสิ่งที่ทั้ง 2 องค์กรมีความต่างกัน คือ

1. การประยุกต์ใช้หลักการของ แชนเก้ (Senge, 1990)
2. หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
4. การเขียนโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. แบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลจากการศึกษาเปรียบเทียบผู้วิจัยได้นำมุมมองต่างๆ ทั้งที่เหมือนและต่างกันมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณค่ากับทุกๆ องค์กรในประเทศไทย ดังนี้

1. องค์กรต้องทำเพราะเห็นคุณค่า ไม่ใช่ทำตามสมัยนิยม
2. การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 3 มิติ
3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
4. มองการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน
5. มุ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดมาจากการสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ
6. สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้
7. อย่างมุ่งพัฒนาคนกลุ่มใหญ่ จนลืมคนกลุ่มน้อย
8. การเปิดใจกว้างยอมรับความผิดพลาดของผู้บริหารระดับสูง และผู้อาวุโส

ในปี พ.ศ.2546 สุภาวดี เพ็ชรสกุล ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งหมด 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ จำนวน 381 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเอง

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรทั้ง 3 ระดับมีความคิดเหมือนกันว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปัจจุบันมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้แห่งตนอยู่ในระดับมากถึง 7 ข้อ ได้แก่

1. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้
2. เปิดโอกาสให้ศึกษาอบรม
3. บุคลากรมีแฟ้มสะสมงาน
4. การติดตามผล
5. การเรียนรู้เทคโนโลยี
6. องค์กรสนับสนุนให้สร้างศูนย์ฝึกอบรม

7. สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ในปี พ.ศ.2549 วนิดา สุนทร ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์เครื่องเขียนดีไทย จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเอง

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างอยากให้บริษัทสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การจัดห้องสมุดหรือมุมหนังสือต่างๆ
3. การใช้อินเทอร์เน็ต

กิจกรรมที่กลุ่มตัวอย่างอยากให้บริษัทสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ การฝึกอบรม

2.2. วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

หน่วยงานต่างๆ ได้ใช้วิธีการและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อาทิเช่น

ธนาคารออมสิน

ข้อมูลจากการงานวิจัยที่ได้สัมภาษณ์ คุณอาณภาพ แจ่มยุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ เกี่ยวกับการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544 ,66-69)

“ธนาคารออมสิน ใช้วิธีการและกิจกรรมมากมายที่จะช่วยพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. เอกสารเผยแพร่ ซึ่งทางธนาคารจัดทำเอกสารเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นมาเพื่อเป็นการเผยแพร่ และสร้างความเข้าใจ

ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง

2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ จะมีข่าวสารต่างๆทางอินเทอร์เน็ต
ทุกวันให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้ด้วยตัวเอง

3. มุมเรียนรู้ (Learning Corner) จะมีมุมเรียนรู้ให้กับทุกฝ่าย
โดยมีการ ทำบอร์ดเรียนรู้

4. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ ทางธนาคารได้จัดตั้งศูนย์ส่งเสริม
การเรียนรู้ทุกภาค และส่วนกลาง รวม 15 แห่ง โดยผู้เรียนรู้สามารถ
เรียนรู้ด้วยตัวเองแบบเป็น รายบุคคลหรือเรียนเป็นกลุ่มย่อย จากสื่อ
การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่ทางศูนย์ได้จัดหาไว้บริการ

4.1 บริการของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้

4.1.1 จัดหาสื่อการเรียนรู้ชุดวิชาต่างๆที่เป็นประโยชน์
ต่อการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของพนักงาน

4.1.2 จัดหาและให้บริการ วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์
สำหรับใช้ในการเรียนรู้สื่อต่างๆ ภายในศูนย์

4.1.3 ให้คำแนะนำ ปรีกษา และอำนวยความสะดวก
ให้แก่ผู้ที่มาใช้ศูนย์ฯในการใช้สื่อและอุปกรณ์ การเรียนรู้

4.1.4 ให้บริการยืม-คืน สื่อการเรียนรู้ภายในศูนย์

4.1.5 ลงทะเบียนและจัดทำสถิติผู้มาใช้ศูนย์

4.2 เมนูความรู้คู่ศูนย์

4.2.1 เรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตัวเองกับ

4.2.1.1 ชุดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

4.2.1.2 รายการโทรทัศน์จากต่างประเทศ

4.2.1.3 ภาษาอังกฤษในอินเทอร์เน็ต

4.2.2 เรียนรู้คอมพิวเตอร์ด้วยตัวเองกับ ซีดี-รอม เช่น

4.2.2.1 Step by Step MS.Windows 97,98

4.2.2.2 Step by Step MS.Word97

4.2.2.3 Step by Step MS.Powerpoint 97

4.2.2.4 Step by Step MS.Excel,Access 97

4.2.3 ค้นหาหาความรู้ เกาะติดสถานการณ์กับรายการ
โทรทัศน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านสัญญาณดาวเทียม เช่น
CNN , BBC

4.2.4 เรียนรู้สิ่งที่พึงปรารถนาจากแหล่งข้อมูลทั่วโลกกับ

4.2.4.1 อินเทอร์เน็ต

4.2.4.2 วิทยุทัศน์

4.2.4.3 เทปเสียง เช่น หลักสูตรการ ฝึกอบรม

5. โครงการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

5.1 โครงการองค์กรเรียนรู้สัมพันธ์ (LO Fair 2001)

โดยให้หน่วยงานคิดกิจกรรม อาจเป็นโครงการพัฒนา
งานหรือ งานใหม่ๆ มานำเสนอเป็นมหกรรมองค์กรเรียนรู้ แล้วให้แต่ละ
หน่วยงานหรือทีมงานมาเล่าสู่กันฟังว่า เขาคิดพัฒนางานของเขา อย่างไร
แล้วสิ่งที่เขาได้ทำนี้เกิดผลอย่างไรบ้าง ทั้งผลในเชิงปริมาณ คุณภาพและ
ประสิทธิภาพ โดยพยายามให้หน่วยงานได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5.2 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง
หน่วยงานคล้ายกับการหมุนเวียนงานโดยให้คนสมัครเข้าร่วมโครงการ
ว่าเขาอยากจะทำงานในหน่วยงานไหน โครงการนี้ทำให้พนักงานมี
ความเข้าใจมากขึ้นระหว่างหน่วยงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทุก
กระบวนการเกิดความเข้าใจกันในทุกๆ ส่วน และให้มีการประเมินผล
ด้วยว่าหน่วยงานที่เขาไปเรียนรู้นั้นควรมีการปรับปรุง พัฒนาอย่างไร
และทางสำนักพัฒนาการเรียนรู้ จะเอาผลที่ได้ไป ให้หน่วยงานนั้นว่า
เขาควรจะต้องปรับปรุงพัฒนาอะไรทำให้หน่วยงานเกิดความกระตือรือร้น
ในการพัฒนาตัวเองมากขึ้น”

บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด

ข้อมูลจากการงานวิจัยที่ได้สัมภาษณ์ คุณศิริลักษณ์ แซ่มขุนทด ผู้จัดการฝ่ายสำนัก
พัฒนาการเรียนรู้ เกี่ยวกับการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับ
องค์กรภาคเอกชน (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ ,2544,83-34)

“ บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ใช้วิธีการและกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ห้องสมุดมีหลายแผนก เช่น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการและวัตถุดิบที่ใช้ในการฝึกอบรม

2. วีซีโอ

3. ซีดีรอม

4. โปรแกรมบนอินเทอร์เน็ต

5. โครงการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ นอกจากวิธีการต่างๆ แล้ว บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ยังมีโครงการกิจกรรม เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมาย แต่ส่วนใหญ่องค์กรไม่มีการเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น โครงการทบทวนการเรียนรู้ เป็นต้น

โครงการทบทวนการเรียนรู้

เป็นโครงการหนึ่งเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโครงการทบทวนการเรียนรู้ นั้นพอเสร็จงานชิ้นหนึ่ง เราจะย้อนกลับไปดูว่าเราจะเรียนรู้อะไรจากสิ่งที่ผ่านมาได้บ้าง โดยเอาคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันในห้อง แล้วถามว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมเราต้องทำตรงนี้ เราทำอะไรไปบ้าง ซึ่งแต่ละคนจะมาคุยร่วมกันว่าเกิดอะไรขึ้น ทำอะไรบ้าง อะไรเป็นส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงมีอะไรที่เราจะทำไว้ แล้วเราจะไม่ทำอีก แต่การทำเช่นนี้ อาจจะขัดกับวัฒนธรรมไทยที่ไม่ยอมรับความผิด โดยเฉพาะคนในระดับสูงที่เขาจะไม่รู้สึกผิดที่จะต้องมีการชี้จุดผิดพลาด แต่เราต้องค่อยๆทำไป ให้คนรู้สึกที่เราทำไปแล้วจะดีอย่างไรกับองค์กร”

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ข้อมูลจากการงานวิจัยที่ได้สัมภาษณ์คุณพิทยาพล นาถธราดล ผู้จัดการใหญ่ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง (สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2543, 70-72)

“ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ตัวผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ให้กับบุคคลในหน่วยงาน
2. สนับสนุนให้มีการแสดงออกโดยการให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา
3. สร้างองค์ความรู้และศูนย์การเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
4. สร้างระบบการเรียนรู้ โดยการสร้างระบบข้อมูลที่สนับสนุนการเรียนรู้
5. ให้มีการเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน โดยการสอนงาน และการให้คำปรึกษา เช่น การสร้าง *Team Learning*
6. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้านไอทีโดยสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลใช้เอง โดยเสนอให้ธนาคารให้เงินยืมโดยปลอดดอกเบี้ย
7. ทำการประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ ผ่านสื่อของ ธนาคาร ได้แก่ จุลสาร อินทราเน็ต และจดหมายข่าว ปริทัศน์
8. จัดทำบอร์ดเผยแพร่ความรู้ และข่าวสารการฝึกอบรม
9. จัดทำนิทรรศการอย่างย่อ ฝากไปประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ในการอบรมหลักสูตรต่างๆ
10. การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยสมัครใจ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การอนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมกับโรงเรียนผู้นำของ พลตรีจำลอง ศรีเมือง การอบรมเพื่อพัฒนาจิต กับคุณแม่สิริกรีน ชัย ฯลฯ ซึ่งธนาคารไม่นับเป็นวันลา
11. การส่งสื่อการอบรม ให้ส่วนงานต่างๆ โดยเฉพาะสาขา เช่น การสอนงาน การบริหารจัดการ การให้สินเชื่อโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สื่อด้านคุณธรรม จริยธรรม
12. ให้ศึกษาวิธีปฏิบัติงานจากหนังสือเวียน
13. ให้ศึกษาวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคการทำงานต่างๆ จาก

วิดีโอ และจากเอกสาร

14. แนะนำหนังสือ เอกสาร ให้บุคลากรในองค์กรทราบเพื่อ
 คั่นคว้า
15. จัดให้มีการทดสอบความรู้ เพื่อเลื่อนตำแหน่งในทุกระดับ
16. แจกหนังสือ เอกสารที่ดีๆ และผลิตสื่อความรู้ให้พนักงาน
17. ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ บ่อยครั้งและต่อเนื่อง เพื่อสร้าง
 ความเข้าใจ
18. การอ่านหนังสือ เอกสาร
19. การศึกษาต่อ
20. การจัดให้มีการบรรยายพิเศษ เพื่อให้พนักงานได้เข้าฟัง
 การบรรยาย
21. การถ่ายทอดจากเพื่อนร่วมงาน
22. การฝึกด้วยตนเอง
23. มีห้องสมุด ซึ่งพร้อมสรรพด้วยเอกสาร วัสดุ เผยแพร่ความรู้
 เช่น วีดีโอ, เทป, อินเทอร์เน็ต, ซีดีรอม ฯลฯ ที่พร้อมให้บริการด้าน
 ความรู้แก่พนักงาน
24. จัดทำสื่อทางไกล ส่งให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เช่น
 ชุดการเรียนทางไกล การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ชุดการเรียนทางไกล
 ภาษาอังกฤษกับงานสาขา เอกสารเสริมความรู้ต่างๆ เป็นต้น
25. จัดหาวิดีโอ เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับสินค้าด้านต่างๆ”

ธนาคารไทยพาณิชย์

ข้อมูลจากงานวิจัยที่ได้สัมภาษณ์คุณโอฬาร ไชยประวัติ กรรมการผู้จัดการใหญ่ของ
 ธนาคารไทยพาณิชย์ เกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์,
 2542,67-73)

“ธนาคารไทยพาณิชย์ มีวิธีการและรูปแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนา
 ให้พนักงาน เกิดการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเผยแพร่ความรู้

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

วารสารภายในของธนาคาร โดยเผยแพร่ บทความ

ข้อเขียน กิจกรรม และบทสัมภาษณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในวารสารร่วมโพธิ์ วารสารไทยพาณิชย์เรียนรู้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ และพนักงานส่งเรื่องที่เป็นบทเรียนจากการเรียนรู้ในหน่วยงานของตน ทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวมาตีพิมพ์ เผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานได้เรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย

การสื่อสารทางไกลผ่านจอภาพ (Video conference)

ได้มีการจัดกิจกรรมพิเศษที่เป็นการสนทนาความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องของแนวความคิดในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกอากาศผ่านระบบการสื่อสารทางไกลผ่านจอภาพของธนาคาร

ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในธนาคาร (Intranet)

โดยใช้ระบบดังกล่าว เป็นตัวกลางในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ

2. ด้านเทคโนโลยี

ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในธนาคาร (Intranet)

ธนาคารใช้อินทราเน็ต ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยกันหรือระหว่างสาขาเป็นไปได้ง่ายและมีความสะดวกรวดเร็ว

ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายนอกธนาคาร (Internet)

พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลผ่านทาง ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทางธนาคารได้จัดรวบรวมเว็บไซต์ที่สำคัญ ไว้ให้พนักงานค้นหาข้อมูล

การใช้เครื่องจำลองสถานการณ์ (Simulation)

เป็นการจำลองกิจกรรมการบริหารงานสาขาหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับกิจกรรมของธนาคาร เช่น การบริหารสินเชื่อโดยให้พนักงานแบ่งเป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อทำการแข่งขันการดำเนินกิจกรรมการบริหารตามเครื่องจำลองสถานการณ์ที่กำหนดไว้ โดยจะมีสถานการณ์ปัจจัย

ต่างๆ เข้ามาเป็นตัวแปร ให้ผู้ใช้สามารถฝึก แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งผู้ใช้
จะต้องนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีมาแลกเปลี่ยนกันภายใน
ทีม เพื่อแก้ปัญหาที่เครื่อง กำหนดขึ้น

การใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ (Computer Based

Learning : CBL)

คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรม (Computer Based

Training : CBT)

คอมพิวเตอร์ช่วยสอน(Computer Assisted Instruction :

CAI)

3. ด้านกิจกรรมการเรียนรู้

ระบบการถ่ายทอดสอนงานภายในทีมหรือในหน่วยงาน

การประชุมประมวลความคิด การระดมสมอง และ

การแก้ปัญหา

การได้ทดลองทำกิจกรรมใดๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็น

การลองผิดลองถูก และได้ค้นพบวิธีการที่ดีในการจัดการกับงานนั้นๆ

การบอกเล่าประสบการณ์ที่เป็นข้อผิดพลาด จุดอ่อน

ข้อบกพร่องหรือเรื่องที่ควรระมัดระวัง

มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างทีมงานภายในหน่วยงาน

ให้ทำงานได้ดีในระดับเดียวกัน หรือทำงานได้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

การมอบหมายงานหรือได้ศึกษางานที่เกิดขึ้นภายในทีม

จนพนักงานทั้งทีมเกิด Multiple skills ทำงานทดแทนกันได้หมดใน

ภาระงานทุกงานของทีมและขยายสู่การทำงานทุกด้านภายในหน่วยงาน
ได้

มีกิจกรรมของการถ่ายทอดสื่อข้อความ (Communication)

ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นจริงและทันต่อเวลาเกิดขึ้นภายในทีม โดย
สม่ำเสมอ พนักงานภายในทีมรับรู้ทราบข้อมูลเหมือนกัน

มีการบอกเล่าให้ทราบถึงสถานการณ์ของทีมสภาพปัญหา

ที่เกิดขึ้น ร่วมกันเรียนรู้และหาทางแก้ปัญหาและชี้แจงให้ทราบถึงผลที่

เกิดขึ้นจากการจัดการกับปัญหาคด้วยวิธีการต่างๆ
 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ภายในทีม ด้วย
 การพูดคุยถึงอนาคตของทีมงานและหน่วยงาน ร่วมกัน และมีการเสนอ
 แนวความคิดใหม่ๆ ที่จะนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ
 ทีมงานมีกิจกรรมที่สนับสนุนทำให้พนักงานได้เรียนรู้
 สถานการณ์ทางธุรกิจของธนาคาร มองและคิดอย่างเป็นระบบในเชิง
 ธุรกิจ พิจารณาได้ทั้งในแง่ของปัญหาและโอกาส จุดอ่อนและจุดแข็ง
 ของทีมงาน และมีความเข้าใจร่วมกัน
 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดี มีการนำ
 ตัวอย่างของการทำงานที่ดีมาเล่าสู่กันฟัง ความล้มเหลวและข้อบกพร่อง
 ต่างๆ ที่จะต้องแก้ไข และไม่เกิดประวัติศาสตร์ซ้ำรอยอีก

กิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นการเรียนรู้ของตนเอง ของทีมงาน
 และของหน่วยงาน เช่น การศึกษาคด้วยตนเอง, Computer Based Training ,
 การศึกษาต่อในระดับต่างๆ เป็นต้น”

จากตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรต่างๆ มีแนวคิดและวิธีการที่ใช้ในการ
 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมแล้วองค์กรเหล่านั้นก็ใช้วิธีการที่
 คล้ายกันบางส่วน เช่น มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้, มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้,
 มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้, การฝึกอบรม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาให้พนักงานการเรียนรู้

ในปี พ.ศ.2540 วรรณถ แสงจันทร์ ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย
 ตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดย
 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองใน
 องค์กรกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในธนาคารไทย
 พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณกิงแก้ว เฉลียวจิตติกุล หัวหน้าศูนย์การเรียนรู้
 เครื่องมือที่ใช้คือการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสารขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการใช้วิธีการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังนี้

1. **การฝึกอบรม** ซึ่งรูปแบบการจัดกิจกรรมอาจมีทั้ง *On the job Training* หรือ *Before the job Training*
2. **การกำกับดูแล** เป็นระบบที่มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ สอนงาน และคอยกระตุ้นให้พนักงานไปเรียนรู้และรักความก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป
3. **การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน** เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้พื้นฐานในธุรกิจกว้างขึ้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ๆ เกิดแนวคิดใหม่ๆ เกิดบรรยากาศและชีวิตในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
4. **การสร้างบรรยากาศขององค์กร** ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความตระหนักรู้ และเข้าใจแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกระทำโดยให้ ดร.โอฬาร ไชยประวัติ กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ และถ่ายทอดแนวคิดนี้ไปสู่พนักงานทุกระดับโดยตรง โดยผ่านสื่อทั้งที่เป็นสารสัมพันธ์ และ “ไทยพาณิชย์เรียนรู้” (ลักษณะคล้ายหนังสือพิมพ์ เนื้อหากระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างคุณค่าที่ดี)
5. **การทำสื่อผ่านวารสารหรือหนังสือพิมพ์** ปัจจุบันมีสารสัมพันธ์ของธนาคารฯ ซึ่งเผยแพร่ข่าวสารและสาระต่างๆ ออกทุก 2 เดือน ลักษณะนี้จะไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ จึงได้ปรับปรุงทั้งรูปแบบและระยะเวลาให้น่าสนใจ ลักษณะคล้ายหนังสือพิมพ์ โดยรูปแบบจะเป็นหนังสือ 4 หน้า ภายในออกแบบเพื่อกระตุ้นความสนใจการเรียนรู้ มีการกระตุ้นโดยมีสัญลักษณ์ของการเรียนรู้ เช่น เป็นการดูที่นำเสนอการเรียนรู้ซึ่งจะมีชื่อเป็นเอกลักษณ์ของธนาคารฯ และหน้าสุดท้ายจะเป็นคอลัมภ์ประจำ คือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ “คุณค่าของมนุษย์” เป็นสิ่งที่ยกย่องความดีงามของบุคคล และปรารถนาอยากให้สื่อนี้เป็นเครื่องมือ ที่จะให้คนเขียนคำถามหรือแสดงความคิดเห็น เป็นการอภิปรายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
6. **เทคโนโลยี** การนำเทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ปัจจุบันสำนักงานใหญ่กับสาขาทั่วประเทศสามารถติดต่อถึงกันในแง่ของ *Transaction on line* ของธุรกิจการเงิน แต่ยังไม่เชื่อมโยงกันในด้านของความรู้ สิ่งที่สามารทำได้ในขณะนี้คือ การส่งพื้นฐานความรู้ ของสำนักงานใหญ่ผ่านสื่อ วีดีโอเทป ซีดีรอม ส่งไปให้แต่ละสาขา แต่ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการนำ อินทราเน็ต ซึ่งเป็นรูปแบบการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร และสามารถติดต่อถึงกันภายในเสี้ยววินาที

7. **ทีมสู่สาขา** เป็น โปรแกรมที่จัดขึ้น เพื่อให้พนักงานจากสำนักงานใหญ่ไปกระตุ้นพนักงานสาขาให้เกิดการเรียนรู้ ทีมเหล่านี้จะเรียนรู้เทคโนโลยี แล้วไปถ่ายทอดความรู้ ไปสาธิตการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งรวมถึงอินเทอร์เน็ต ให้กับสาขาที่ดูแลรับผิดชอบ ทีมสู่สาขานี้ นอกจากจะนำความรู้ไปให้แล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพกับสาขา การมีกิจกรรมร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน สนทนาร่วมกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการตระหนักรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

8. **Manager Transfer Forum** เมื่อผู้จัดการสาขามีการหมุนเวียนกัน ผู้จัดการสาขาจะต้องให้ความรู้กับผู้ที่มารับหน้าที่ใหม่ ซึ่งไม่ใช่การส่งมอบงาน แต่เป็นการบรรยายละเอียดของสาขา ในแง่ของ ธุรกิจของสาขาคืออะไร กลุ่มลูกค้าหลักคือใคร ลูกค้ากลุ่มนี้ชอบอะไร รายได้ส่วนใหญ่ของสาขามาจากส่วนใด กลุ่มใดต้องดูแลเป็นพิเศษ มีหนี้เสียหรือไม่ เป็นต้น

9. **Manager Forum** เป็นการพบปะ สนทนา และแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และผู้บริหารระดับสูงของฝ่าย ของสำนักงานใหญ่สัปดาห์ละ 3 วัน มีการนำเสนองานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้ฝ่ายอื่นรับทราบ ว่ากำลังทำกิจกรรมใด ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง สิ่งที่ทำไปนั้นสนับสนุนกลยุทธ์ หรือ พันธกิจ ของธนาคารฯ ในส่วนใดบ้าง หรือถ้าหากมีส่วนใดที่นอกเหนือกลยุทธ์ และพันธกิจของธนาคารฯ ก็จะได้รับคำแนะนำทันที ในกิจกรรมนี้ ผลที่ได้ทำให้หน่วยงานเรียนรู้ร่วมกัน

ในปี พ.ศ.2544 กมริ ธำรงศรีสุข ได้ทำการวิจัยเรื่องวิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการนำตนเองของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรใน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด จำนวน 3 คน ได้แก่ คุณอุทุมพร ศรีสรจักร ตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส ,คุณดวงเดือน ปุณณาคม ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล และคุณสุดคณิง พรธมนพัฒน์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล เครื่องมือที่ใช้คือการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดใช้วิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองโดยการจัดตั้ง โครงการ Media Center หรือเรียกงานส่วนนี้ว่า Training by Media

โครงการ Media Center มีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานทั้งองค์กร คือพนักงานทุกแผนกทุกตำแหน่ง ที่อยู่ทั่วทุกภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตหรือจัดหา และกระจายสื่อในการเรียนรู้และฝึกอบรม ให้พนักงานสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ โดยมีกิจกรรม Edutainment Paper

ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ชี้้นำให้พนักงานสนใจใคร่รู้และปลูกฝังให้พนักงานรักในการอ่าน เพราะ *Edutrainment Paper* เป็นวารสารที่เสนอถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือช่วยแนะนำวิธีการต่างๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งยังเป็นวารสารที่นำเสนอสาระหรือเกร็ดความรู้ต่างๆ ที่จุดประกายความคิด ทำให้พนักงานเกิดความต้องการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการปูพื้นฐานให้พนักงานรักในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ยังจัดให้มีสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม วีดีโอ เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือที่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเจ้าหน้าที่ *Media Center* เป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการชี้้นำ สนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง

สำหรับกิจกรรมต่างๆที่อยู่ในโครงการจะถูกประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวใหม่ๆ และยังมีป้ายประกาศและทำเนียบรายชื่อหนังสือและสื่อต่างๆ ทั้งที่มีอยู่แล้วและที่จัดทำขึ้นมาใหม่ โดยจะตั้งอยู่ตามจุดต่างๆ ที่พนักงานผ่านตามากที่สุด การจัดตั้งโครงการ *Media Center* เป็นการเตรียมความพร้อมและเพิ่มพูนทักษะในทุกๆด้านให้กับพนักงาน เพื่อรองรับต่อการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า องค์กรต่างๆ มีวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่เป้าหมายที่เหมือนกันคือการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักที่สามารถสร้างให้เกิดความรู้ ประยุกต์ใช้และพัฒนาความรู้ต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความรู้จะช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคลากร หน่วยงาน และส่งผลไปถึงการพัฒนาองค์กรในที่สุด ดังนั้นการพิจารณาส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล แบบแผนการวิจัยได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องเป็นผู้บริหารระดับนโยบายที่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรในองค์กรที่ได้รับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 3.1.1 มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.1.2 มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร
- 3.1.3 มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 3.1.4 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3.1.5 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- 3.1.6 ให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บริษัทหลัก 6 บริษัท ในเครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด
- บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด
- บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซิเมนต์ไทย จำกัด
- บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด
- บริษัท ซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด

การสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายที่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ซึ่งได้แก่

1. ผู้จัดการสำนักงานทรัพยากรบุคคลของ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด จำนวน 1 คน
2. ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลของ บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน
3. ผู้จัดการพัฒนาพนักงานของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 1 คน
4. ผู้จัดการสำนักงานพัฒนาองค์กรของ บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด จำนวน 1 คน
5. เจ้าหน้าที่บุคคลของ บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด จำนวน 1 คน
6. ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครื่องซีเมนต์ไทยของ บริษัท ซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด จำนวน 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยทำขึ้นจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยทำขึ้น การสร้างเครื่องมือมีขั้นตอน ดังนี้

- 2.2.1 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 2.2.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.2.3.1 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาในข้อความคำถามและให้ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญได้แก่

3.2.3.1.1 ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

3.2.3.1.2 นายประสิทธิ์ จัตรแสงอุทัย ผู้จัดการอาวุโส HR บริษัท SCG
Accounting Service จำกัด

3.2.3.1.3 นางลลนา มั่นคง การทำเรือแห่งประเทศไทย

3.2.3.1.4 นางสาวเพ็ญศรี อรุณรุ่งเรือง นักวิจัยระดับ 8 สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา

3.2.3.2 นำแบบสัมภาษณ์มาทำการปรับปรุง แก้ไข ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

3.2.3.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ทำการปรับปรุง แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่ม
ตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง แต่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 หน่วยงาน

3.2.3.4 ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่า สามารถตอบปัญหาของการวิจัย
ได้หรือไม่ และข้อมูลที่ได้เพียงพอต่อการวิเคราะห์และสรุปผลหรือไม่

3.2.3.5 ปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์และจัดทำเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

3.3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ศึกษา รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา ความชัดเจน
และความตรงตามเนื้อหา

3.4 ปรับปรุง แก้ไขแบบสัมภาษณ์

3.5 นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่าง

3.6 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.7 ตรวจสอบข้อมูล

3.8 วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล

3.9 เขียนรายงานการวิจัย

3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยติดต่อทางโทรศัพท์และทางจดหมายแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบก่อน

3.4.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือและนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3.4.3 เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ สมุดจด เครื่องบันทึกเสียง และตลับเทป

3.4.4 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่ยินยอมหรือเกิดความไม่สะดวกใจ จะใช้วิธีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว

3.4.5 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่กำหนด หากประเด็นใดไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะย้อนถามกลุ่มตัวอย่างใหม่ หรือสรุปประเด็นให้กลุ่มตัวอย่างฟัง เพื่อเป็นการยืนยันและขยายความในคำตอบให้มีความชัดเจนอีกครั้ง

3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีใดในการพัฒนาพนักงาน

3.5.2 ผู้วิจัยนำวิธีการที่แต่ละหน่วยงานใช้พัฒนาพนักงานมาแจกแจงความถี่ เพื่อดูว่าหน่วยงานใช้วิธีการที่เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

3.5.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่ม

3.5.4 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาอภิปรายร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อยืนยันในข้อสรุป

3.5.5 สร้างข้อสรุปที่สมบูรณ์

3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัท ในเครือปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งประกอบด้วยบริษัทต่างๆ จำนวน 6 หน่วยงานได้แก่

บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด

บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด

บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด

บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด

รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 หน่วยงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 6 หน่วยงาน ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างทำงานเกี่ยวข้องกับงานทางด้านทรัพยากรบุคคล การเรียกชื่อตำแหน่งจะแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการและพัฒนาการสื่อสารพนักงาน ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการพัฒนาพนักงาน Manager of HR tools and system ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน (N=6)
ผู้จัดการและพัฒนาระบบสารสนเทศ	1
ผู้จัดการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์	1
ผู้จัดการพัฒนาพนักงาน	1
Manager of HR tools and system	1
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	1
ผู้จัดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	1

2. เพศ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 คน เป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 1 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (N=6)
ชาย	5
หญิง	1

3. อายุ

อายุของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน อยู่ระหว่างอายุ 36 – 45 ปี และจำนวน 2 คน อยู่ระหว่างอายุ 46 – 55 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=6)
25 ปีหรือต่ำกว่า – 35 ปี	-
36 – 45 ปี	4
46 – 55 ปี	2
56 ปีขึ้นไป	-

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับการศึกษาสูงสุดจากระบบมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (N=6)
ปริญญาตรี	2
ปริญญาโท	4

5. ประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี และจำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (N=6)
ต่ำกว่า 1 ปี - 5 ปี	-
6 - 10 ปี	-
11 - 20 ปี	3
20 ปีขึ้นไป	3

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี และจำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (N=6)
ต่ำกว่า 1 ปี	2
1 - 4 ปี	3
5 ปีขึ้นไป	1

7. แหล่งความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน มีแหล่งความรู้จากการทำงาน จำนวน 4 คน มีแหล่งความรู้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจำนวน 3 คน มีแหล่งเรียนรู้จากการเรียนรู้โดยสถาบันและการฝึกอบรมระยะสั้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แหล่งความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (N=6)
เรียนรู้จากการทำงาน	5
เรียนรู้ด้วยตนเอง	4
เรียนจากสถาบันการศึกษา (มหาวิทยาลัย)	3
การฝึกอบรมระยะสั้น (สถาบันเอกชน)	3

ส่วนที่ 2 : การพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กร

จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ พบว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีวิธีการพัฒนาพนักงานดังนี้

1.1 การฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยใช้ วิธีการฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training) และการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

1.1.1 การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training)

กลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training) มีทั้งการจัดอบรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงานเอง (In House Training) หรือส่งพนักงานไปอบรมนอกหน่วยงาน (External Training)

- จะมีการอบรม เราเรียกว่า *Training Road Map* จะมีการกำหนดว่า พนักงานตำแหน่งนี้ หน้าที่งานแบบนี้ จะต้องได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง จากนั้นก็จะมีการทำในเรื่องของ *Training need* เป็นรายๆ ปี อีกทีหนึ่ง อันนั้นมันจะเป็นแบบ *Standard* ในแต่ละปีธุรกิจ นโยบายมันก็จะแตกต่างกันออกไป ก็จะเป็น *Training need* ในแต่ละปี บางปีก็เป็นเรื่องของ *Innovation* บางทีเป็นเรื่อง *IT TQM* ปีนี้อาจจะเป็นเรื่อง *TQM* และ *Innovation* แล้วแต่ช่วงนั้นแผนงานของบริษัทและธุรกิจเป็นอะไร ก็จัดเป็น *class room* บ้าง *workshop* บ้าง เราก็จัดกันเองภายในบ้างหรือส่งพนักงานออกไปเรียนข้างนอกบ้าง (อเมริกา)
- ก็มีทั้งในบ้านเรา *In House Training* ก็คือผ่านทางเครือข่ายเเมนต์ไทย ส่วนกลาง และทางด้าน *External Training* ก็สามารถไปอบรมได้เลย ถ้าอนุมัติ (ฝรั่งเศส)
- ถ้าเป็น *Need* ที่เป็นอะไรร่วมกันของหน่วยงานทางหน่วยงานก็จะร้องขอมาให้เราจัด รูปแบบก็จะไม่เน้นเป็น *Class Room* ส่วนใหญ่ก็จะเป็น *Workshop* มากกว่า แล้วก็ในเรื่องของการจัดอบรมในแต่ละครั้ง ณ ปัจจุบันเราเปลี่ยนไปจากเดิมค่อนข้างเยอะ เดิมเรา *Class Room* มีตั้งเป้าไว้ก็วัน ต่อคน ต่อปี ปัจจุบันเราเปลี่ยนใหม่เรามุ่งผลมากกว่าวิธีการก็คือ *Workshop* แล้วก็ *Ready Result* ที่จะเอาไปใช้ได้จริง เพราะฉะนั้น การที่จะทำ วิธีการที่จะพัฒนาตรงนี้นั้นต้องออกแบบ มีกระบวนการของการออกแบบในเรื่องของการ *Training Develop* บ้างว่า *Objective* มันคืออะไร แล้วก็เอาตรงนั้นมาจัดเป็นหลักสูตร (ออสเตรเลีย)

- เราใช้สิ่งที่เรียกว่า IDP IDP ย่อมาจาก *Individual development plan* หรือ *Individual development program* ก็ได้แล้วแต่ว่าใครจะเรียกอะไรมันเป็นหลักการที่เรียกว่า *competency* เครือข่ายมาตรฐานไทย จะมี *competency* หลักอยู่ ประมาณ 10 ข้อ ทุกคนต้องมี *competency* อย่างนี้ และก็มี *functional competency* ก็จะมีสัก 5 ข้อสำหรับงานนี้เท่านั้นงานอื่นก็อาจไม่เหมือนกัน หลักๆก็จะเหมือนกัน 10 ข้อ ใน *competency* ก็จะมี Level 1, 2, 3, 4, 5 บาง *competency* ก็มี 3 level บาง *competency* ก็มี 2 level ที่นี้เขาก็มีการประเมินตัวเองว่า ตัวเองอยู่ใน level ไหน ของ *competency* นั้นๆ ถ้าบริษัทต้องการให้เราอยู่ใน level ที่เราแต่เราประเมินว่าเราอยู่ level 2 แสดงว่าเรายังมี gap อยู่ มีความต้องการที่จะเรียน ก็คือยังไม่รู้ต้องไปเรียน ก็จะใส่ไว้ในแผนของ IDP ว่าเราจะต้องเรียนรู้เรื่องนี้ เรื่องนี้ แล้วเราก็เขียนแผนกลับไปได้เลยว่าเราอยากจะไปเรียนเพื่อที่จะได้เต็มเต็ม เราก็ไปเปิดคู่มือฝึกอบรมของบริษัทดูว่ามีหลักสูตรอันนี้ไหม ถ้าไม่มีเราจะไปข้างนอกได้ไหมส่วนใหญ่ก็จะได้ไป (จิน)

- การฝึกอบรมก็จะมีเยอะมาก มี *In House Training* ส่งไปข้างนอก ส่วนวิทยากรจากภายในก็จะขึ้นอยู่กับ Topics และเราก็ไปเลือกคนที่เก่งที่สุดใน Topics นั้น ข้างในเราจะรู้ว่าใครเก่งอะไร แล้วเราก็เชิญเขามาพูด จากภายนอกก็ดูเหมือนกัน ดูจากชื่อเสียง อย่างตัวพี่ในฐานะผู้จัดที่จะออกไป Observe ก่อน นี่เป็นวิธีพัฒนาพนักงาน ที่นี้ก็จะมีการพัฒนาพนักงาน IDP *Individual Development Program* การพัฒนาเราก็จะพัฒนาเขาด้วย *Skill Base* (ญี่ปุ่น)

- การอบรมก็มีทั้ง *In House Training* และ *External Training* จะอบรมตาม *Competency Base* ก็คืออบรมในส่วนที่เขาจำเป็นต้องรู้ ส่วนรูปแบบก็จะมีทั้ง *Classroom Learning* และ *Action Learning* (อินเดีย)

1.1.2 การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training)

กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงานโดยฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training) วิธีที่ใช้ได้แก่ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กร การเข้าแคมป์ (camp) และโครงการบริหารคนเก่ง

1.1.2.1 การสอนงาน

กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยใช้ วิธีการสอนงาน ลักษณะของการสอนงานจะเป็นแบบระบบพี่เลี้ยง หัวหน้างานสอนลูกน้อง และเพื่อนสอนเพื่อน

1.1.2.1.1 ระบบพี่เลี้ยง

กลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง พนักงานเข้ามาวันแรกจะรู้ว่าใครเป็นพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงจะคอยสอนน้อง เรื่องงาน การทำงานร่วมกับคนอื่น วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงให้คำปรึกษาเรื่องส่วนตัว

- เราจะมีระบบพี่เลี้ยง พอมีพนักงานใหม่เข้ามาเราจะ Assign พี่เลี้ยง ซึ่งก็จะมีคุณสมบัติของพี่เลี้ยงเขาที่จะบอกไว้ บทบาท และหน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยง ได้แก่การถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตลอดทั้งต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล ที่ให้กับพนักงานใหม่ ด้วย(อเมริกา)

- ให้พี่เลี้ยงสอนน้อง ให้คำปรึกษาน้อง เกี่ยวกับเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว เรื่องต่างๆ นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ ให้น้อง มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้อีกโอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน (ฝรั่งเศส)

- ระบบพี่เลี้ยง รูปแบบก็คือ พนักงานเข้ามาวันแรกจะรู้ว่าใครเป็นพี่เลี้ยง จะมีหนังสือแต่งตั้ง ก็จะบอกในช่วงของการปฐมนิเทศเด็ก ก็จะรู้ว่าใครเป็นพี่เลี้ยง ในขณะเดียวกันเราก็มีการพัฒนา พี่เลี้ยง ว่าบทบาทของพี่เลี้ยงเป็นอย่างไร พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ในการแนะนำสถานที่ แนะนำบุคคลต่างๆในหน่วยงาน และตอบคำถามต่างๆของบุคคลในองค์กรได้อย่างไม่เคอะเขินและประหม่า ไม่ว่าจะเป็นการรับประทานอาหารกลางวัน หรืองานเลี้ยงบริษัท การที่น้องมีโอกาสติดต่อกับบุคคลอื่นในองค์กร ในสถานการณ์ที่ไม่เคร่งเครียด จะทำให้เขาารู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากคนอื่นอย่างรวดเร็ว

- เป็นระบบที่สอนงานให้กับพนักงานใหม่ ในระยะ 1 ปีแรก ของการทำงาน ให้มีความรู้และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยมีพี่เลี้ยงที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว เป็นแบบอย่างที่ดี พี่เลี้ยงมีหน้าที่ให้ความรู้ และให้คำแนะนำ เรื่องต่างๆ เกี่ยวกับบริษัท การใช้ชีวิต การติดต่อสื่อสาร แนะนำให้รู้จักกับบุคคลต่างๆ และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเป็นระยะเวลา 1 ปี และจะมีการประเมินผล พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข (จิน)

- เราก็จะมีพี่เลี้ยงคอยสอนเขา สอนเกี่ยวกับงาน เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ใช่งานอย่างเดียว อาจเป็นเรื่องส่วนตัวก็ได้ (ญี่ปุ่น)

- เราจะมีพี่เลี้ยง เขาเรียกว่าพี่เลี้ยงทางสังคมและพี่เลี้ยงทางงาน ก็เป็นลักษณะของ *Informal Coaching* ไม่ถึงขนาดที่จะต้องมาเข้า Class ระบบพี่เลี้ยง นอกจากจะส่งเสริม และผลักดันให้บุคลากรใหม่ได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่มากขึ้นแล้ว ยังสร้างวัฒนธรรมของ ความเกื้อกูล ให้โอกาสแห่งการเรียนรู้ทั้งคู่ของตนเองและข้ามคู่ด้วย คือบุคลากรใหม่จะได้รับโอกาสในการเรียนรู้งาน ได้รับคำปรึกษาและ สอนงานจากทั้งพี่เลี้ยงของตนเองและพี่เลี้ยงท่านอื่นๆด้วย จึงทำให้เกิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งผูกติดไว้กับพี่เลี้ยงของตนเองเท่านั้น แต่สามารถหมุนเวียนการพัฒนาความรู้จากพี่เลี้ยงท่านอื่นๆด้วย ซึ่งทำให้ได้รับองค์ความรู้ ประสบการณ์ทั้งในด้านการงาน และการดำเนินชีวิตที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น (อินเดีย)

1.1.2.1.2 หัวหน้างานสอนลูกน้อง

กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยให้ หัวหน้างานสอนลูกน้อง วิธีการที่หัวหน้าสอนงานลูกน้องนั้น หัวหน้าจะทำการสาธิตงานนั้นให้ ลูกน้องดูแล้วให้ลูกน้องปฏิบัติตาม

- เมื่อมีพนักงานใหม่หรือพนักงานจากส่วนอื่นย้ายเข้ามา ก็จะมีหัวหน้างานคอยให้คำแนะนำ คอยสอนงานว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้อง อย่างเวลาที่สอนที่จะแยกงานเป็นส่วนๆและพี่ที่จะเตรียมตัวก่อนการสอนงาน เวลาสอนที่จะสาธิตวิธีการทำงาน จะเน้นจุดที่สำคัญจุดที่ต้องระวังในการทำงาน แล้วให้เขาทำตาม พี่ก็จะสังเกตวิธีปฏิบัติของเขาว่าถูกต้องแล้วหรือยัง (อเมริกา)

- การ สอนงาน เราก็มึ แต่เรา กำลังทำให้ดีขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้วหัวหน้าก็จะสอนงานให้ลูกน้องอยู่เสมอๆ หัวหน้าก็จะสาธิตวิธีการทำงานสาธิตให้เขาดูเป็นลำดับขั้นตอน และให้เขาลองทำดู ถ้ายังไม่ถูกเราก็สอนเขาใหม่ แล้วให้เขาลองทำอีกครั้ง จนกว่าเขาจะทำได้ถูกต้อง (ฝรั่งเศส)

- การสอนงานผู้บังคับบัญชาจะสอนพนักงานอยู่ หน่วยงานอยู่แล้วพอเห็นว่าพนักงานทำงานผิดหัวหน้าก็จะเข้าไปสอน ไปบอกว่าต้องทำอะไร หัวหน้าอาจจะทำให้ดูเป็นตัวอย่างแล้วก็ให้ลูกน้องทำตาม (ออสเตรเลีย)

- ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สอนงานให้กับพนักงานใน หน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาก็ต้องเตรียมสิ่งต่างๆให้พร้อมก่อนที่จะสอนงานลูกน้อง เช่น เตรียมเนื้อหา ด้วยการศึกษารายละเอียดทั้งหมด แล้วจัดลำดับเป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกกับการอธิบาย นอกจากนี้ก็ต้องเตรียมอุปกรณ์ซึ่งควรจะเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในงานจริง รวมทั้งสถานที่สอนงานก็ควรเป็นสถานที่จริง สิ่งสำคัญที่ต้องเตรียมคือเตรียมพนักงาน คือสำรวจพื้นฐานความรู้เดิมพนักงานเกี่ยวกับงานที่จะสอนเสียก่อนพร้อม กันนี้ก็ต้องกระตุ้นพนักงานให้สนใจเรียน โดยบอกถึงความสำคัญและ ประโยชน์ที่จะได้โดยหัวหน้าจะทำให้ลูกน้องดูก่อนแล้วให้ลูกน้องทำตาม และหัวหน้าก็ประเมินว่าลูกน้องสามารถทำได้หรือยัง (จีน)

1.1.2.1.3 เพื่อนสอนเพื่อน

กลุ่มตัวอย่าง จาก 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยให้เพื่อนสอนเพื่อน โดยพนักงานจะจับกันเป็นคู่ แล้วต่างสอนงานกันและกัน โดยทางหน่วยงานได้ให้เวลากับพนักงานประมาณ 30 – 40 นาทีต่อวัน เวลาที่พนักงานคนหนึ่งคนใดไม่มาทำงานเพื่อนก็จะสามารถทำงานทดแทนได้

- ผู้บังคับบัญชา Assign ให้เพื่อนสอนเพื่อน คือคนที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความสามารถมีความเหมาะสม แบบว่าเก่ง มีคนเข้าใหม่มาก็คนนี้ Train หน่อย เรื่องนี้คนนี้ Train เวลา Train เราก็อาจให้เขาจับคู่กับ Train เราก็ให้เวลากับเขาในการเรียนรู้ เช่น อาจจะให้วันละครึ่งชั่วโมง ข้อดีของมันอย่างที่เราเห็นได้ชัดก็คือเขาสามารถทำงานแทนกันได้ (อเมริกา)
- กำหนดให้กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นนโยบายที่องค์กรให้การสนับสนุนเช่น ให้เวลาอิสระแก่พนักงานวันละ 30 นาที เพื่อให้พนักงานสามารถใช้เวลานี้ สอนความรู้ที่มีอยู่ให้แก่ผู้อื่น เราอาจจับกันแบบ Buddy ให้เขาสอนงานกันและกัน อันนี้ก็จะดีตรงที่ว่าหากคนหนึ่งคนใดไม่อยู่ เขาก็จะสามารถทำงานทดแทนกันได้ งานก็จะราบรื่นไม่ติดขัด(จีน)
- เพื่อนสอนเพื่อนก็เป็นการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างหนึ่ง สมมุติว่าน้องภูบ้านเก่ง น้องล้างจานเก่งก็สอนกัน และทั้งคู่ก็จะเป็นทั้งสองอย่าง ทั้งล้างจานและภูบ้านเก่ง วันไหนถ้าใครไม่อยู่ก็สามารถทำงานแทนกันได้เวลาเราก็ให้เขาอาจจะไม่กำหนดตายตัวว่าเท่าไร แต่เฉลี่ยแล้วก็ประมาณ 30-40 นาทีประมาณนี้ (อินเดีย)

1.1.2.2 การศึกษาดูงาน

กลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) มีวิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้
 ศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- ก็จะส่งพนักงานไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่างๆที่มีทั้งดูงาน
 ภายในประเทศและที่ต่างประเทศ ซึ่งทางบริษัทก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้
 การศึกษาดูงานบางครั้งก็ไปเฉพาะหัวหน้า บางครั้งลูกน้องก็ไปไปด้วยกัน
 ทั้งแผนกก็มีเหมือนกันแผนกอื่นก็มีการศึกษาดูงานเช่นเดียวกัน (อเมริกา)
- ไปศึกษาดูงานข้างนอกตามบริษัทต่างๆภายในประเทศหรือ
 ต่างประเทศก็มีเราก็ทำเรื่องของส่งคนของเราเข้าไปศึกษาดูงานเข้าไปเรียนรู้
 ซึ่งส่วนใหญ่บริษัทต่างๆ ก็ยินดีที่จะให้เราเข้าไป เวลาไปก็ไปเป็นแผนกบ้าง
 ไปเป็นบางคนบ้าง ไปเฉพาะหัวหน้าบ้าง หรือลูกน้องไปกันเองบ้าง ขึ้น
 อยู่กับว่าไปดูเรื่องอะไร (ฝรั่งเศส)
- ถ้าเป็นการศึกษาดูงานของบริษัท เราได้รับการ Support จาก
 บริษัท Open นะครับ พนักงานก็ทำโครงการขึ้นมา ขออนุมัติจากต้นสังกัด
 ถ้าเป็นการศึกษาดูงานภายนอกจะต้องขออนุมัติจากทางกรรมการผู้จัดการ
 ของบริษัทที่สังกัด ก็สามารถไปศึกษาดูงานได้เลย ก็มีทั้งภายในประเทศ
 ต่างประเทศบ้างก็ไปกันทั้งหัวหน้าและลูกน้อง บางทีก็ไปกันหมดแผนก
 แล้วแต่ว่าไปดูเรื่องอะไร เกี่ยวกับใคร (ออสเตรเลีย)
- ส่งไปศึกษาดูงานบ้างไปตามบริษัท ตามโรงงานต่างๆภายใน
 กรุงเทพฯบ้าง ต่างจังหวัดบ้าง ต่างประเทศบ้าง เราก็มีจัดบ่อยๆ ไปเป็น
 กลุ่มๆ อาจจะไปเป็นแผนก บางครั้งก็ไปเฉพาะหัวหน้า หรือลูกน้องไป
 กันเองก็มีอาจจะไปดูอีกธุรกิจหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเราดูว่า
 เขาดำเนินงานกันอย่างไร อันไหนดีเราก็เก็บเอามาใช้กับของเรา (จีน)
- วิธีเรียนเราก็จะพาไปศึกษาดูงานไปสถานที่ต่างๆ ทั้งภายใน
 ประเทศและต่างประเทศ เวลาไปก็แล้วแต่เราไปดูเรื่องอะไรเกี่ยวกับ
 ใคร ถ้าเกี่ยวกับทั้งแผนกก็ไปทั้งแผนก ถ้าเกี่ยวกับหัวหน้าก็ไปเฉพาะ
 หัวหน้า ถ้าเกี่ยวกับลูกน้องลูกน้องก็ไป หรือหัวหน้าอาจไปกับลูกน้อง
 ก็ได้ แล้วก็นำสิ่งที่ได้เห็น ได้รู้ ได้เรียนรู้มาคิดและพัฒนาในสิ่งที่ไม่มี
 (ญี่ปุ่น)

- ในส่วนที่เราทำงานอยู่เขาทำอะไร ก็ไปศึกษาดูงานเพิ่มเติม อีกส่วนก็คือรู้ไว้ไว้ว่าใส่บาแบกหาม หรือเป็นหลักสูตรที่น่าสนใจก็ไปดู การดูงานเป็นตัวเสริมอย่างหนึ่ง เวลาเราได้เห็นของจริง เราก็จะมองภาพ ออก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานอื่นๆ ต่อไปได้ การไปดูงานก็ ไปดูกันทุกแผนก อย่างแผนกเราก็ไปดูกันบ่อย ไปกันทั้งแผนกบ้าง ไป เฉพาะหัวหน้าบ้างดูกันเองไปกันเองบ้างก็มี (อินเดีย)

1.1.2.3 การมอบหมายงาน

ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) มีวิธีการพัฒนาพนักงาน โดยวิธี การ มอบหมายงาน การมอบหมายงานนั้นมีการมอบหมายงานแบบเป็นรายบุคคลและการมอบหมาย งานเป็นทีม

- การมอบหมายงาน ของเราก็จะมี ธุรกิจของเราจะมีตั้งแต่ Trading Marketing แล้วก็ Logistic แล้วเราก็จะหา Host ที่เป็นเจ้าภาพ สักคนหนึ่ง ถ้าเรื่องนี้เกี่ยวกับ Marketing Marketing ก็จะเป็นเจ้าภาพก็ จะมีแผนงาน ก็จะมีการทำทุกปี ดูว่าธุรกิจเราเป็นแบบไหนและจะต้อง มีแผนอะไรมาสนับสนุนบ้าง (อเมริกา)
- อย่างเช่นผมมอบหมายให้ไปช่วยประชุมกรรมการข้างนอก หน่อย หรือดูงานอะไรพิเศษ โปรเจกอะไรพิเศษ อันนี้ก็มอบหมายได้ คือ ไม่ได้ทำงานเฉพาะหน้างานเราอย่างเดียว (ฝรั่งเศส)
- เราก็จะดึงคนมาจากหลายๆ จุดด้วยกัน มาจาก R&D มาจาก การตลาด มาจากการผลิต แล้วก็มาทำเป็นทีม Course Functional Team มี Job Assignment เขาจะได้รับมอบหมาย Project พนักงานก็จะรวมตัว กัน แล้วก็มาคิดว่าจะทำ Project อะไร (ออสเตรเลีย)
- เวลาที่มี project อะไรมาก็ให้ project เขาไปทำบ้างอาจจะทำ คนเดียว หรือทำเป็นทีมอันนี้ก็แล้วแต่ (จีน)
- เขาก็จะ Assign งานเลย ว่าคนนี้ดูด้านนี้ คนนี้ดูด้านนี้ ด้านนี้ แล้วไปทำProject นั้นให้เกิด (ญี่ปุ่น)

- ถ้ามีโครงการอะไรที่ศึกษา ก็มีโอกาเป็นไปได้ที่เขาจะมอบหมายให้เราทำ เป็นงานที่เราต้องมีการวางแผนระยะยาว ชีวิตการทำงานมันไม่ได้มีเนื้องานล้วนๆอย่างเดียว มันอาจจะมีงานอะไรที่นอกเหนือจากงานหลัก งานแก้ งานแปลหนังสือ งานรับแขก พวกนี้เป็นงานมอบหมายพิเศษ (อินเดีย)

1.1.2.4 การสับเปลี่ยนงาน

ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) มีวิธีการพัฒนาพนักงาน โดยวิธีการสับเปลี่ยนงาน ลักษณะของการสับเปลี่ยนงานจะหมุนเวียนงานกันทำภายในแผนก หรือข้ามแผนก ซึ่งระยะการสับเปลี่ยนงานอยู่ระหว่าง 3-5 ปี และพนักงานทุกคนมีโอกาสได้สับเปลี่ยนงาน

- พอทำงานมาถึงจุดหนึ่งเราก็โยกย้าย หมุนเวียนงานกันภายในแผนกบ้าง นอกแผนกบ้าง ระยะเวลาที่แล้วแต่ความเหมาะสม ส่วนใหญ่อยู่ที่ 3-5 ปีเราก็พยายามหมุนเวียนกันทุกคนปีนี้อาจจะคนนี้อนี้อาจจะเป็นคนนั้น อันนี้ก็แล้วแต่ (อเมริกา)

- เป็นนโยบายของเรา ทำงานมาถึงจุดหนึ่ง เราก็โยกย้าย หมุนเวียนเปลี่ยนไป ภายในแผนกบ้าง นอกแผนกบ้าง ระยะเวลาการเปลี่ยน อาจจะ 3 ปี 4 ปี 5 ปีแล้วแต่ การหมุนก็หมุนก็ได้หมุนทุกคน ก็สลับสับเปลี่ยนกันไป ตามอายุงานตามความเหมาะสม แต่ถามว่าทุกคนมีสิทธิ์ได้หมุนงานใหม่ ก็มีสิทธิ์ทุกคน (ฝรั่งเศส)

- การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เราดูในเรื่องของระยะเวลาในการทำงาน ดูความเหมาะสม ก็คือดูจากความจำเป็นของหน่วยงานเป็นหลัก ช่วงระยะเวลาในการหมุน ก็อยู่ที่ประมาณ 4 บวกลบ 1 ก็จะมีการหมุนงาน รูปแบบการหมุนก็แตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน หมุนตาม Function งาน หมุนข้ามหน่วยงานก็มี พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะได้สับเปลี่ยนงาน อันนี้ก็ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมด้วย(ออสเตรเลีย)

- มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน คือมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบกันภายในอยู่เป็นประจำ อาจจะหมุนภายในแผนกหรือต่างแผนกตามระยะเวลาหรือตามความเหมาะสม ซึ่งก็ประมาณ 3-5 ปีเราก็จะเปลี่ยน (จีน)

- ถ้าเป็นเซลล์ สมมุตินะ เข้ามาใหม่ๆ ก็อาจจะเริ่มด้วยการทำเอกสารขายอยู่ในออฟฟิศ แล้วก็หมุนไปขายในประเทศ ขายในประเทศสักพักหนึ่ง เก่งแล้ว ก็อาจจะขึ้นเป็นหัวหน้าแผนก พอตรงนี้แล้วขึ้นเป็น Manager ไม่ได้ก็อาจส่งไปขายต่างประเทศ ก็หมุนไป เราก็พยายามปรับเปลี่ยนให้พนักงานมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับเขาเราก็ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้เปลี่ยนงานกันทำ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องดูความเหมาะสมด้วย ไม่ใช่ใครอยากเปลี่ยนก็เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว นี่ก็มี คนที่ทำงานด้านวิเคราะห์ขอไปอยู่ด้าน Marketing ขอเปลี่ยนเนื่องจากเขาทำงานมา 10 ปีแล้ว แต่ส่วนใหญ่ก็ 3-5 ปี (ญี่ปุ่น)

- เราก็มีการการหมุนเวียนพนักงานกันบ่อย ปีหนึ่งก็หลายคน ทุกคนมีโอกาสได้สับเปลี่ยนงานกันทุกคน แต่ทุกคนไม่ได้เปลี่ยนทุกปีนะส่วนใหญ่ก็เทอมหนึ่งประมาณ 4-5 ปี แล้วแต่อันนี้ไม่ถึงขนาดเป็น must นะหรือต้องนะ แต่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนมุมมองบ้างอะไรอย่างนี้ครับ เป็นการเปลี่ยนลักษณะงาน (อินเดีย)

1.1.2.5 การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กร

ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายนอกองค์กรนั้นมีทั้งองค์กรที่อยู่ภายในประเทศและองค์กรที่อยู่ต่างประเทศ

- คนที่ทำงานเหมือนกัน มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน อย่างคนกระจายสินค้าของภาคนี้ มีอะไรก็มาแชร์กัน เขาอาจจะนั่งคุยกันตอนทำงาน ตอนพักทานข้าว ตอนไหนก็แล้วแต่ที่มีโอกาส แล้วถ้าเขาเห็นว่าดี น่าจะเอามาปรับใช้ เขาก็จะเอามาใช้ (อเมริกา)

- ผมว่าทุก function เขาก็คุยกัน ใครไปไหนมาในประเทศต่างประเทศ อบรม สัมมนา ก็มาเล่าแลกเปลี่ยนความรู้กัน มานั่งคุยกัน เล่าสู่กันฟัง ปรีกษาหารือกัน บางทีอาจจะจัด Meeting กันก็มี แต่ก็ไม่ถึงกับเป็นทางการนะ (ฝรั่งเศส)

- เราทำอยู่จะเป็นระบบ *Show and Share*

Show and Share ระดับจัดการเรามีระดับจัดการเข้ามาแชร์กัน ถ้าเป็นระดับล่างก็จะมี แชร์กันในเรื่องของวิชาชีพอยู่ มาแลกเปลี่ยนกัน การรวมกลุ่มเป็น CoPมันก็มี ถ้าเข้าไปในโรงงานมันก็จะกลุ่มย่อยนะครับ มีผลิต มีซ่อม มีเหมือง พวกนี้ก็จะมามีกิจกรรมที่คล้ายๆ กับ CoP เป็นการรวมตัวพวกที่อยู่ในกลุ่ม *Function* งานเดียวกันมันจะมีกลุ่มวิชาชีพแต่ละสาขางานอยู่ *Function* งานอยู่ กลุ่มเหมืองก็จะรวมแต่ละโรงงานเข้ามาด้วยกัน กลุ่มนี้ก็จะรวมตัวกันแล้วก็แชร์ *Practices* นะครับ (ออสเตอร์เลีย)

- กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลายคน อย่างการส่งพนักงานออกไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆทั้งในประเทศและต่างประเทศก็จะมีทำให้ได้ *Benchmarking* และรู้จักคนมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้มีความรู้จากภายนอกด้วย พอกลับมาก็มาแชร์ความรู้ที่ได้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานก็จะได้รู้ไปด้วย (จีน)

- เขาก็จะมี CoP ของเขา *Marketing* เนื่องจากเขาอยู่ในตึกนี้ เขาอาจจะเจอกันบ่อยๆ อย่างเดือนหนึ่งหนหนึ่ง มาแชร์กัน ว่าตรงนี้ไปเปิดตลาดใหม่ตรงนี้เป็นอย่างไร หรืออะไรทำนองนี้ เขาก็จะมาคุยกัน CoP เป็นคนที่อยู่ในอาชีพเดียวกันจะเอางานเป็นตัวตั้งแล้วแลกเปลี่ยนความรู้กันเกี่ยวกับงานที่ทำ (ญี่ปุ่น)

- เวลาเมื่อไร เราก็มาคุยกัน แลกเปลี่ยนความรู้กันบ้างอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็แล้วแต่ อันไหนที่เขาเห็นว่า มีประโยชน์เขาก็เอามาใช้(อินเดีย)

1.1.2.6 การเข้าแคมป์ (Camp) ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้

กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการส่งพนักงานไปเข้าแคมป์ (Camp) ในระหว่างการเข้าแคมป์ (Camp) จะมีเครื่องมือในการเรียนรู้ให้พนักงานฝึกกระบวนการเรียนรู้ (เช่น การทำ My life Workshop Micro world การต่อเลโก้ การเขียน port forio การทำ project base)

- เรามีโครงการ เราเรียกโครงการนี้ว่า C – Distribution ของธุรกิจ จำหน่ายเราจัดไปแล้ว 2 รุ่น รุ่นนี้จะเป็นรุ่นที่ 3 จะเป็นแบบ Action Learning Base ไปเรียนเป็นเดือนๆ เลย ไปเรียนเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ ก็จะเริ่มตั้งแต่ทำ My life Workshop คือทำให้เป้าหมายของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรตรงกัน พอตรงกันแล้วมันจะมีแรงจูงใจที่จะทำงาน อันที่ 3 ก็จะไปวัดเจ็ดวัน ไปนั่งสมาธิ ไปเรียน ไปเข้า Camp เลโก้ ไปต่อเลโก้นี้แหละ เป็นเลโก้ของตัวเอง และเลโก้ของทีม เลโก้ของตนเองทุกคนจะมีภาพอยู่ในหัว แล้วก็ต่อออกมา แต่ถ้าเป็นเลโก้ทีม มันจะต้องแชร์ Vision เพราะความเห็นไม่ตรงกัน เราต้องเอาจุดเด่นของแต่ละคนมาช่วยกัน มันก็จะทำให้เกิด Team Learning (อเมริกา)

- เราก็มียุทธศาสตร์ขึ้นมา 1 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์นั้นเรียกว่า C-Cheps C ย่อมาจาก Constructionism CH ก็คือ Chemical E มาจาก Engineering ตัว P คือ Practice ตัว S ก็คือ School เพราะฉะนั้น C-Cheps อันนี้ ก็จะเป็นยุทธศาสตร์ที่สอน ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายผลิต หรือซ่อม ก็มาเข้ายุทธศาสตร์นี้เลย โครงสร้างของยุทธศาสตร์ อันนี้ก็คือว่าในช่วง เราเริ่มให้เขาดูใจตัวเองก่อน ฝึกใจ ก็คือฝึกสติ เพราะคนที่เรียนรู้นี้ได้ต้องลดอัตตาตัวเองก่อน แล้วเขาก็จะต้องไปอยู่ที่วัด ไปทำสมาธิในระยะเวลาหนึ่ง แล้วก็จะมีพระอาจารย์สอน คือให้ดูใจตัวเอง พอเสร็จพวกนี้แล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการของ Learning Tools ต่างๆ ที่ใช้ เรามีทั้ง Micro Word ,Lego เพราะฉะนั้น คนพวกนี้ก็จะฝึกกระบวนการเรียนรู้ผ่าน Lego เพื่อที่เขาจะบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ เพราะฉะนั้นกระบวนการเรียนรู้จะเกิดระหว่างทำตลอด ก็ถือว่าได้ผลที่ต้องการ (ฝรั่งเศส)

- ในธุรกิจซีเมนต์จัดทำหลักสูตร ทำเป็นCamp ขึ้นมา แล้วก็เอาพนักงานเข้ามา Develop Process การเรียนรู้ เช่น C-Cement, C-Pulp ที่นี้ก็ใช้เหมือนกัน ที่นี้เราเรียกว่า C-Cement ก็จะเน้นในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน ใน Camp ไปฝึกกันที่วัดก็จะมีเรื่องของการทำเรื่องของ prot folio เรื่องของ project Base แล้วก็มีการทำในเรื่องของ Micro Word ที่ทำให้ฝึกคิดฝึกทำ ก็คล้ายๆ กับธุรกิจอื่น แล้วก็พัฒนาเรื่องของ EQ ที่เขามองว่าเป็นพื้นฐานของการเปิดใจในการเรียนรู้ สิ่งหนึ่งที่เราใช้แล้วเชื่อ แล้วเราก็ตามาตลอด ก็คือ เราเชื่อว่าในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้มันจะช่วยให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอด (ออสเตอร์เลีย)
- ก็มีหลักสูตรพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในแง่ของการเรียนรู้จากชีวิตจริงประสบการณ์จริง C คือ Constructionism เรียนจากงานจริงๆ ของเขา แล้วก็พัฒนาขึ้นด้วย บูรณาการ คือจัดให้มันดีขึ้น เราก็จัดกันเป็นเดือนๆ เลย ไปเข้าแคมป์อยู่ด้วยกัน ขั้นตอนแรกคือการปรับพฤติกรรมของพนักงานให้เขารู้จักตนเองและผู้อื่น กิจกรรมที่เราใช้ในการปรับพฤติกรรม ก็มี Lego Logo การฝึกวิปัสสนา อะไรพวกนี้ ขั้นตอนที่สองคือเราต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน โดยการออกค่ายบำเพ็ญประโยชน์ โดยก่อนไปเขาก็จะช่วยกันคิดว่าเขาจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร พอออกค่ายเสร็จกลับมาเราก็ถามว่าไปแล้วได้อะไรบ้างมีปัญหาอะไรแล้วแก้ไขอย่างไร (ญี่ปุ่น)

1.2 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเอง การพัฒนาเพื่อเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองตลอดเวลา การเรียนรู้ด้วยตัวเองมีหลายวิธีต่างๆ ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบ Internet ระบบ E-Learning CD และโปรแกรมต่างๆ โดยทางบริษัทได้ทำการจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ เหล่านี้ไว้ให้พนักงานสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา

1.2.1.1 E-learning

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการใช้ระบบ E-learning ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาได้ด้วยตนเอง มีทั้งข่าวสารความรู้ทางวิชาการและความรู้ทั่วไป

- ในเรื่องของ E-learning หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆก็มี

E-mail , Intranet , Internet ,เรามี Web board เราก็มี Expert Listing เราก็มี พนักงานทุกคนก็ log in เข้าไป หลักสูตรของ E-learning ก็จะมีอยู่ 7-8 หลักสูตร ก็จะมีหลักสูตรพื้นฐาน มันจะเป็นหลักสูตรที่เราสามารถ Self Learning ได้ (อเมริกา)

- E-learning ก็จะมีหลักสูตรบางหลักสูตรที่เรา Post เข้าไปใน E-learning ใน E-learning นอกจากเรื่องของวิชาการแล้ว ก็มีเรื่องทั่วไป เช่น กบนอกกะลา ให้เขาเข้าไปดู และให้ตอบรางวัล ตอบได้ก็ได้รับรางวัล หรือไม่ทุกวันศุกร์เราจะยิงศุกร์สบาย สุขสบายคลายเครียด ก็จะยิง Web ยิง E-mail ออกไป (ฝรั่งเศส)

- E-learning ก็คือหน้าจอทั้งหลาย พนักงานต้องเขาไปดูมีทุกอย่าง มีทั้งภาษาอังกฤษ มีข่าว มีหนังสือพิมพ์ มีการแต่งตั้งพนักงานในออฟฟิศ อย่างบริษัทมีอะไร มีกิจกรรมก็จะอยู่ในนี้ ต้องหมั่นเข้าไปดู หรือบางทีเราเชิญวิทยากรมา อย่างอาทิตย์ที่แล้ว เราเชิญคุณมิ่งขวัญ มาพูด ทุกคนที่เข้าไปดูในนี้ก็จะโน้ตไว้ ถึงเวลาก็ไปตามนั้น (อินเดีย)

- *E-learning* มันจะมี *Web* อยู่ มีทำ *Link* อยู่ เราก็เข้าไปดู ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ หรือแม้แต่เข้าไปดู คู่แข่งเรา เข้าไปดู *Web* ของคู่แข่งก็ได้ อันนี้อิสระพนักงานเข้าไปดูได้เอง (ออสเตอร์เลีย)

1.2.1.2 Acu Learn

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการใช้ *Acu Learn* *Acu Learn* เป็นโปรแกรมที่ช่วยจัดเก็บความรู้ สามารถนำความรู้มาเผยแพร่ให้กับพนักงานในรูปแบบของเว็บไซต์ หรือคัดลอกลงซีดีให้กับพนักงาน

- เรามี *Acu Learn* ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ มันเป็นแหล่งรู้อย่างหนึ่ง พนักงานสามารถเข้าดู ได้ด้วยตัวเอง (อเมริกา)
- มันจะต้องมี *Tools* ตัวหนึ่ง โดยการจัดเก็บความรู้ *Tools* ตัวนี้มีชื่อว่า *Acu Learn* ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ ซอฟต์แวร์ตัวนี้มันมีข้อดีตรงที่ว่า มันจะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงว่า มันได้งานที่ดีในเวลา ที่รวดเร็ว ไม่ต้องใช้เวลามาก อย่างคนที่ทำงานที่ประเทศเวียดนาม เขาก็มาจัดเวทีเล่าให้ฟัง คนที่ฟังในห้องสัมมนาจะมีสัก 100 คน 150 คน 200 คน และมีพนักงานอีกเป็น 10,000 คน เขาก็อยากฟังเขาจะอย่างไร เราก็มีโปรแกรมนี้ถ่ายทอดสดไปที่โต๊ะพนักงานได้เลย นั่งทำงานไปด้วย ก็ฟังไปด้วยได้ อันที่สอง ก็คือว่า เขาไม่ได้ฟังถ่ายทอดสด เขาสามารถเข้าไปดูทาง *Web* ได้ หรือ ไลต์ลงซีดีก็ส่งได้ อันนี้คือประโยชน์ของมัน (จีน)
- *Acu Learning* เราจะมีพนักงานที่เก่งๆ ไปอ่านหนังสือมาแล้วก็มา *Brief* ภายใน 2 ชั่วโมงอะไรอย่างนี้ แล้วเราก็เชิญพนักงานที่สนใจมาฟัง เสร็จแล้วเราก็บันทึกเทปเขาไว้เวลาออกด้านซ้ายจะเป็น *Power Point* ด้านขวาจะเป็นตัวของเขาพูด จะเหมือนกับไปนั่งฟังจริงๆ เขาเรียกว่า *Acu Learn* จะเห็นทั้งตัวคนพูดแล้วก็สไลด์ของเขา พอเขาพูดถึงตรงนี้สไลด์มันก็จะเปลี่ยนไปตามที่พูด (ญี่ปุ่น)

1.2.2 ห้องสมุด

กลุ่มตัวอย่าง จาก 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้ห้องสมุดเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน บริษัทจัดเตรียมทั้งหนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร เทป ซีดี คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ไว้ให้บริการพนักงาน พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปอ่านและยืมได้ การเข้าห้องสมุดพนักงานสามารถเข้าไปใช้บริการได้ตลอดเวลาทำการ ไม่มีการบังคับว่าใครจะต้องเข้า ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของพนักงาน

- ห้องสมุดถ้าเป็นที่โรงงานมีทุกที่ เขาก็จะมีเจ้าหน้าที่ดูแล

ห้องสมุดอยู่ ห้องสมุดของเราก็มีการสั่งซื้อหนังสือ มีข้อมูลเยอะมาก มีหนังสือพิมพ์ วารสาร หนังสือต่างๆ รวมถึงพวกโสตทัศนศึกษาที่มี เช่น รูปภาพ เทป CD คอมพิวเตอร์ เทปโทรทัศน์ อะไรพวกนี้ ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถยืมได้ เราก็ให้เวลากับพนักงานในการหาความรู้ได้ตลอดเวลา นะอยากเข้าตอนไหนก็ได้ จะเข้าตอนพักเที่ยง ตอนเย็น หรือเวลาทำงานก็สามารถเข้าได้ ถ้าต้องหาข้อมูลอะไรค่อนข้างจริงๆ ก็ขอหัวหน้ามา เราไม่ได้บังคับนะว่าใครจะต้องเข้า อันนี้ตามความสมัครใจ ใครอยากรู้ อะไรก็เข้า (พุทธรักษา)

- เคียวนี่เขาไม่ค่อยใช้กันแล้ว แต่โรงงานยังมีนะ เนื่องจากเขา

ต้องมีพวกเทคโนโลยี ส่วนใหญ่พนักงานก็จะเข้ากันเอง ไม่มีใครบังคับว่าใครจะต้องเข้า เข้าวันละกี่ชั่วโมง หนังสือส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการทำงานในส่วนนั้นๆ แต่หนังสืออื่นๆ ก็มีบ้างเหมือนกัน พนักงานสามารถยืมได้ทุกคน ถ้าถามว่าเป็นห้องสมุดแบบไหนก็คงไม่ถึงขนาดเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์นะ เพราะสื่อการเรียนรู้ส่วนใหญ่ก็ยังเป็นในรูปแบบของเอกสารมากกว่า เช่น หนังสือวารสาร หนังสือพิมพ์ และพนักงานส่วนใหญ่ก็ถนัดแบบนี้มากกว่า ส่วนสื่อทางด้านอิเล็กทรอนิกส์เราก็มีบ้าง พวกเทป ซีดี คอมพิวเตอร์ เราก็มี (จำปา)

- เราก็จะมีแหล่งความรู้ อย่าง ห้องสมุดอะไรพวกนี้ ให้เขาเข้าไปศึกษาด้วยตัวเอง ก็ไม่ถึงกับเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์นะ ก็ห้องสมุดธรรมดาแหละ ส่วนใหญ่พนักงานในโรงงานจะใช้ มีหนังสือต่างๆ มากมายหลายหมวดหมู่ มีทั้งส่วนที่ตีพิมพ์อย่าง หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์พวกจุลสารก็มี อีกอันก็เป็นแบบไม่ตีพิมพ์อย่างพวก เทปบันทึกภาพ เทปบันทึกเสียง แผ่นซีดี-รอม พวกสไลด์ แผ่นใสต่างๆ ก็มี พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปใช้ได้ ยืมได้ เราก็ให้เวลาพนักงานเข้าได้ตลอด แต่คุณก็ต้องไปจัดสรรเวลาเองว่าต้องเข้าตอนไหนอย่างไร จะเข้าตอนพักหรือตอนเลิกงานแล้วแต่สะดวก เราก็มีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่ตรงส่วนนั้น เราไม่ได้บังคับว่าใครจะต้องเข้าบ้าง หรือใช้เวลาเท่าไรในการเข้าแต่ละครั้ง อันนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละคนด้วย(เอื้องฟ้า)

1.3 การให้ทุนศึกษาต่อ

กลุ่มตัวอย่าง ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการให้ทุนศึกษาต่อ ซึ่งมีทั้งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ การให้ทุนจะให้ทุกปี จะเป็นทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือเรียนแบบอบรมระยะสั้น

- ก็จะมีทุนให้ ไปต่างประเทศ เป็นทุนการศึกษาไปเรียน เมืองนอก เมืองนอกก็จะมี 2 ลักษณะ จะมีแบบเป็นเฉพาะด้านหรือแบบ Short Course 3 เดือนก็มี (อเมริกา)
- เราให้ทุนพนักงานทุกปีอยู่แล้ว ไม่ว่าต่อ MBA Top Ten ของอเมริกา ของยุโรป ของเมืองไทย ที่ SASIN เป็นปริญญาโท อยู่ที่จุฬา (ฝรั่งเศส)
- ทุนของบริษัทเรามี Support ทุนมันจะมาจาก 2 ส่วนทุนจากเครื่องจะเหมือนกันทุกธุรกิจ ทุนจากเครื่องก็จะเป็นทางด้าน MBA ก็จะเป็นทุนต่างประเทศ ใน U Top Ten 50 เครื่องเปิดใหม่ รู้สึกว่าปีนี้มีทุนทางด้าน R&D ด้วย แล้วก็รู้สึกจะมีทุนทางด้าน Engineering เข้ามา ฉะนั้นเครื่อง Open U Top Ten ถ้าได้เท่าไรก็ได้ แต่ส่วนใหญ่มันยาก นี่คือทุนของเครื่องก็จะเข้ามาที่ธุรกิจซีเมนต์เหมือนกัน (ออสเตรเลีย)

- ทุนของเราก็จะมีให้กับพนักงานทั้งศึกษาในประเทศ ต่างประเทศ (จีน)
 - การให้ทุนการศึกษา เครือซีเมนต์ไทยจะมีให้ทุนเยอะมาก ทุนMBA ทุกปีก็จะมีประกาศทุนมา ออกมาจากคุณกานต์ ผู้จัดการใหญ่สุดของเครือซีเมนต์ไทย แล้วเขาก็จะบอกเลย ให้ทุนอะไร คุณสมบัติของคนที่จะไปเป็นอย่างไร แล้วก็มีมหาวิทยาลัยเราจะ List ให้เลย มหาวิทยาลัยที่ไป จะมีทั้ง USA Europe ประเทศไทย ทุนที่จะให้นี้ ต่างประเทศ 10 ทุน ทุน Sasin 2 ทุน ปริญญาโททั้งนั้นนะ MBA นี่ให้ทุน MBA ที่นี้ให้ทุนทางด้าน Technical จะเกี่ยวกับวิศวกร ด้านวิทยาศาสตร์ ก็จะมีประกาศออกมาเหมือนกันพนักงานทุกคนในเครือที่จบปริญญาตรี มีสิทธิ์สมัคร แต่เขาจะมีข้อจำกัดนะ อายุตัวอะไรอย่างนี้ แก่ไปนักเขาก็ไม่ให้ทุนเรียนแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของตัวผู้ที่จะรับทุน (ญี่ปุ่น)
 - องค์กรก็มีการจัดทุนให้ พนักงานสามารถลาไปศึกษาต่อได้ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งหลังจากจบมาแล้ว จะมี 2 อย่าง ครับคือ ต่อในวิชาชีพเดิมหรือกลับมาทำงานในระดับหนึ่งหรืออีกมุมมองหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ถ้าไปเรียนทางด้าน IBM กลับมาก็จะไปอยู่ในหน่วยงานวางแผน (อินเดีย)

1.4 การทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยจะเป็นการทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่พนักงานทำและทดสอบความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

1.4.1 การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เมื่อพนักงานมาทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

- อย่างพวกโรงงาน Technician จำเป็นต้องมีทดสอบความรู้ เพราะเขาจะต้องเรียนรู้หน้างาน ที่ให้แม่นยำเพราะเขาอยู่กับเครื่องจักร พอเขาทำงานไปได้สักระยะก็จะทดสอบโดยการให้เขาปฏิบัติให้เราดู (ฝรั่งเศส)

- เวลากำหนด Skill Base เขาก็จะดูว่า ทำงานอะไร ต้องรู้ Skill Base ด้านไหนเราจะมี Level ด้วย ก็มีวิชาให้เรียน วิชาให้สอบ ปฏิบัติการนี้ต้องรู้ด้วยนะเชื่อมให้ดูเลย สมมุตินายวิชัย เราจะTrain เขา เขาเป็นพนักงานทดสอบเยื่อ ก็จะบอกเลยความสามารถในการทดสอบเยื่ออยู่ใน Level ที่เท่าไร? ทักษะเรื่องวัตถุดิบอยู่ใน Level ที่เท่าไร? ขั้นตอนก็คือวัดความสามารถของเขาก็จะปฏิบัติและทำข้อสอบเราก็จะวัดความสามารถเขา ช่วงเชื่อมมันจะมี 4 Level มาใหม่ๆ เชื่อมผิวด เชื่อมหักอะไรอย่างนี้ พอถึง Level 4 เชื่อมได้สวยได้เนียน อะไรอย่าง เราก็จะมีให้เขาไปฝึกเชื่อมให้เราดู (ญี่ปุ่น)
- ก็มีการจัดให้มีการทดสอบความรู้ ในแง่ของ Competency ว่าเขามีความรู้เท่าไร ต่างจากสิ่งที่เราคาดหวังขนาดไหน พอเขาเข้ามาทำงานได้สักพักเราก็จะทดสอบเขา วิธีการทดสอบก็ให้เขาทำให้อูเราก็ดูสอบว่าทำได้ไหม ทำได้ดีแล้วหรือยัง (อินเดีย)

อาจสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างบอกถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการพัฒนาพนักงาน ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงาน

วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาพนักงาน	จำนวน (N=6)
1. การฝึกอบรม	
1.1 การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม	6
1.2 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง	
1.2.1 การสอนงาน	
1.2.1.1 ระบบพี่เลี้ยง	6
1.2.1.2 หัวหน้างานสอนลูกน้อง	4
1.2.1.3 เพื่อนสอนเพื่อน	3
1.2.2 การดูงาน	6
1.2.3 การมอบหมายงาน	6
1.2.4 การสับเปลี่ยนงาน	6
1.2.5 การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	6
1.2.6 การเข้าแคมป์	4
2. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง	
2.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	
2.1.1 E-Learning	4
2.1.2 Acu Learning	3
2.2 ห้องสมุด	3
3. การให้ทุนศึกษาต่อ	6
4. การทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน	
4.1 การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่	3

2. วิธีที่ได้ผลมากที่สุดในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงวิธีที่ได้ผลมากที่สุดในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กลุ่มตัวอย่าง จาก 3 หน่วยงาน เห็นว่าวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการจัดเตรียมสื่อในการเรียนรู้ไว้ให้กับพนักงาน

- ผมว่าถ้า *Long Term* จะต้องทำอะไรให้เขาอยากจะได้รู้ด้วยตัวเอง คือเราต้องฝึกให้พนักงานทำอะไรให้เขามีใจที่อยากจะได้หาความรู้ ถ้าเขาอยากจะได้หาความรู้ เขาอยากจะได้เรียนรู้ เขาจะอ่านเอง แล้วเอาไปปฏิบัติเอง ผมว่าอันนี้ก็เป็นประโยชน์ (ฝรั่งเศส)

- จากประสบการณ์นะครับ จริงๆ ผมอยู่ใน *Function* นี้ค่อนข้างหลายปี สิ่งที่เห็นก็คือ ต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานอยากเรียนก่อน แล้วก็วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ให้เขาหาของเขาเองว่าเขาต้องการที่จะเรียนรู้อะไร *Need* ความรู้อะไรในการพัฒนา เราก็ *Support* แหล่งความรู้กับ *Tools* ในการเรียนและกระตุ้นให้เขาเกิดความใฝ่รู้ ให้เขา *Self Develop* ตัวเอง (ออสเตรเลีย)

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง ฟังคิดว่าเป็นสิ่งที่ได้ผลมากที่สุดเลยเราก็จะกระตุ้นหรือหาวิธีทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้ใฝ่รู้เพราะว่า หนึ่งมันเหมือนกับว่าเราจะต้องเตรียมในสิ่งที่เขาอยากรู้ไว้ก่อน สองคือเขาอยากรู้เรื่องอะไรเขาก็มาดูเองได้ว่ามีไหม อันนี้ตรงกันเลยอะไรอย่างนี้ ฟังถือว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือเราลงทุนไม่สูงนักและก็ได้ผลออกมาดี (จีน)

3. วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงวิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

3.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กลุ่มตัวอย่าง จาก 3 หน่วยงาน เห็นว่า วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งทางบริษัทจัดเตรียมแหล่งความรู้ไว้ให้กับพนักงานค้นคว้าและศึกษาค้นหาความรู้ด้วยตัวเอง

- จะเป็นแบบ *Self Learning* เวลาที่เขาสนใจอะไรเขาก็จะอ่านเอง ค้นเอง เราก็มีสื่อต่างๆ ให้ (อเมริกา)
- พี่คิดว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิธีนี้พนักงานให้ความสนใจมากที่สุดเขาอยากรู้อะไรก็อ่านเอง เรียนเองตามแหล่งความรู้ต่างๆที่บริษัทมีให้ (ออสเตรเลีย)
- ก็คือวิธีนี้แหละครับ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง คือเรามีแหล่งความรู้ให้กับเขาเขาต้องการรู้อะไรก็สามารถมาศึกษาได้ (จีน)

4. การสนับสนุนของหน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงการสนับสนุนของหน่วยงาน ดังนี้

4.1 การให้สนับสนุน

จากการวิจัยครั้งนี้ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) พบว่าลักษณะของการสนับสนุนของหน่วยงานนั้น คือ การให้งบประมาณสนับสนุน ทางหน่วยงานไม่สามารถตอบเป็นจำนวนเงินได้ เพราะในแต่ละปีงบประมาณที่บริษัทให้สำหรับพัฒนาพนักงานจะไม่เท่ากัน งบประมาณจะได้รับทุกๆ ปี

- จริงๆ เราเทียบกับเน็ตเชลล์นะ ว่าเน็ตเชลล์ทำเนียบพัฒนาเท่าไรของเน็ตเชลล์เราก็จะทำแผนการฝึกอบรมประจำปี แล้วก็เสนอขึ้นไป ถ้าถามว่าเท่าไร พี่คงตอบเป็นตัวเลขไม่ได้ เพราะแต่ละปีไม่เท่ากัน (อเมริกา)

- ถ้าเป็น *Standard Course* ก็จะเป็นฝ่าย *HRD* ทำแผนเหล่านี้
เช่นจะต้อง *Set up* งบประมาณไว้ มีค่าจ้าง *Trainer* ค่าโรงแรมเท่าไร
ก็ *Set up* งบประมาณเป็นก้อนแต่ละปีก็งบประมาณไม่เท่ากัน ซึ่งก็จะทำ
เป็นแผนประจำปี แต่ละปีก็เสนอขึ้นไป (ฝรั่งเศส)

- การตั้งงบประมาณในการพัฒนา การฝึกอบรมแต่ละปีที่เรา
ตั้งจาก *Medium Term Plan* ตั้งจากนโยบายของบริษัท แล้วเอาตัวนั้น
มาทำเป็นแผนการพัฒนาฝึกอบรม แล้วก็มาแตก *Detail* เป็นค่าใช้จ่าย
แล้วก็ขอมา ส่วนใหญ่จะไม่โดนตัด ฟังก์ชันเป็นตัวเลขเลยไม่ได้
แต่บริษัทเราให้เยอะ (ออสเตรเลีย)

- งบประมาณก็จะมีลักษณะอย่างนี้ก็คือว่า พี่เคยอยู่ *Training*
มาก่อน พี่ก็จะทำแผนการฝึกอบรมปีหน้าช่วงเดือนตุลาคม ว่าปีหน้าเรา
จะอบรมเรื่องอะไรบ้าง มีหลักสูตรฝึกอบรมอะไรบ้าง พอพี่ทำแผน
เรียบร้อยแล้วพี่ก็จะส่งแผนการฝึกอบรมเป็นเล่มๆ เลยไปให้พนักงาน
เขาก็จะตอบกลับมา ว่าเขอยากเรียนอะไรบ้าง พี่ก็จะมาทำแผนว่า
หลักสูตรนี้จะจัดเรื่องอะไรบ้าง ก็ครั้ง และก็มีคนเข้าเท่าไร พอพี่รู้
อย่างนี้ พี่ก็ทำงบประมาณเพื่อไว้ปีหน้าเลย (จีน)

- ทุกปีประมาณเดือนกันยายน เราจะต้องเตรียมแผนงานปีหน้า
เตรียมมาเลย ระดับพนักงานจัดการจะ *Train* เรื่องอะไร และก็ระดับ
ผู้บังคับบัญชาจะ *Train* เรื่องอะไร เราก็คิดเลย นักเรียนทุนจะเป็นใน
Activity อื่นๆ จะมีอะไรบ้าง และก็บอกเลยกลุ่มเป้าหมายในแต่ละ
Project นี่คือใครใช้บเท่าไร ก็รุ่น ก็วัน มีค่าอะไรบ้างบอกหมด
เดือนตุลาคมเราจะเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อมด้วยแผนงานปีหน้า (ญี่ปุ่น)

- ก็จะประเมินเป็นรายหัว โดยฝ่ายบุคคล ประเมินว่าหลักสูตร
นี้ต่อหัวเท่าไร อาจจะดูจาก *past record* ก็ได้ และเราก็นำมาจัดทำ
แผนการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งงบประมาณถ้าถามว่าเท่าไร ก็แต่ละปีก็
ไม่เท่ากันนะ แต่ก็ไม่ได้แตกต่างกันมาก ก็จะใกล้เคียงกัน (อินเดีย)

4.2 การประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน

จากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าแต่ละหน่วยงานใช้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งบางองค์กรใช้มากกว่า 1 วิธี ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลงาน

กลุ่มตัวอย่าง จาก 5 หน่วยงาน ใช้วิธีการประเมินผลงานของพนักงาน โดยประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน

- เวลาที่เขาทำงาน เราก็ดูว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ เพราะผู้บังคับบัญชาจะเห็นอยู่แล้ว (อเมริกา)
- วิธีการประเมิน คือเราไม่ได้ Specific เลยนะ ว่าคุณมีความรู้มากน้อยแค่ไหน เราคงจะดูปลายทางมากกว่า ว่าเขาสามารถทำงานได้ไหม (ฝรั่งเศส)
- สิ่งที่เราใช้ประเมินผล คือ พนักงานต้องทำงานได้ ก็คือหมายความว่าต้องประเมินจากการทำงานของพนักงานจริงๆ แล้วก็ถ้าเป็นความรู้ที่เราพัฒนา *facilitator* ระดับผู้บังคับบัญชา สิ่งที่เราวัดสำหรับการพัฒนาก็คือ ฝึกให้เขามาทำจริงเลยว่าเขาทำได้หรือไม่ (ออสเตรเลีย)
- ก็ดูจากที่เขา Present ดู File ดูอะไร เวลาเขาพูดภาษาอังกฤษ เรานั่งอยู่เรา Observe เห็นเลย บางคนพูดไม่ได้ ภาษาอังกฤษไม่ได้ งานได้ภาษาอังกฤษไม่ได้ อย่างนี้ก็ต้องไปเรียนภาษาอังกฤษเพิ่ม (ญี่ปุ่น)
- เวลาเราประเมิน เราก็จะประเมินจากการทำงานของ เขา ดูว่าเขาสามารถทำงานได้ไหม แก้ปัญหาอย่างไร (อินเดีย)

4.2.2 การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่าง จาก 5 หน่วยงาน ใช้วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน โดยการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมว่าหลังจากที่เรียนไปแล้วเขามีความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงไร

- ถ้าเป็น *Training* ธรรมดาเราก็จะมี *Pre Test* กับ *Post Test* ดูว่าก่อนฝึกอบรมเขามีความรู้เท่าไร แล้วหลังฝึกอบรมเขามีความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมขนาดไหนเรายังไม่ไปถึงขั้นว่าดูแล้ว *Return* กลับมา เพราะเราถือว่าเรื่องของการพัฒนาเป็นเรื่องของการลงทุน (อเมริกา)
- เวลาที่เราเข้าฝึกอบรม ก็จะมีการทดสอบโดยใช้ *Pre Test* กับ *Post Test* เพื่อดูว่าหลังจากที่เขาอบรมไปแล้วเขามีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ (ฝรั่งเศส)
- เราก็มี *Pre Test* กับ *Post Test* ไว้ประเมินดูว่าเขามีความรู้เพิ่มขึ้นหรือเปล่า (ออสเตรเลีย)
- บางหลักสูตรเราก็มี *Pre Test* กับ *Post Test* ก็ทดสอบดูว่าเขาได้รับความรู้เพิ่มขึ้นหรือเปล่า เพิ่มขึ้นเท่าใด เป็นไปตามที่เราคาดหวังไว้หรือเปล่า (จีน)
- อย่าง *Pre Test* กับ *Post Test* เราก็มีไว้ทดสอบความรู้เขา (ญี่ปุ่น)

อาจสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างบอกถึงการสนับสนุนของหน่วยงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสนับสนุนของหน่วยงาน

การสนับสนุนของหน่วยงาน	จำนวน (N=6)
1. การให้งบประมาณสนับสนุน	6
2. การประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน	
2.1 ประเมินผลงาน	5
2.2 การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม	5

5. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีความเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน (แต่ละคนตอบมากกว่า 1 ข้อ) ดังนี้

5.1 ผู้นำ

กลุ่มตัวอย่าง จาก 5 หน่วยงาน เห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คือ ผู้นำ ผู้นำต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน

- ก็คิดว่าผู้นำให้ความสำคัญหรือเปล่า สนับสนุนหรือเปล่า ให้เงินหรือเปล่า ซึ่งของเราให้อยู่แล้ว (อเมริกา)
- มันก็ขึ้นกับงานตรงนั้น สมมุติว่าเขาจะมาลาผู้บังคับบัญชา บอกว่าอาทิตย์หน้าผมต้องไปสัมมนา 3 วันแต่มันติดงานนี้อยู่ พี่ก็ไปอย่างพี่อาจบอกว่าไม่ต้องไปก็ได้ แต่พี่บอกโอเคเดี๋ยวคุณไปก็ได้ (ฝรั่งเศส)
- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ แล้วก็ถือเป็นนโยบายของทางบริษัททุกปี มีระบุไว้ชัดเจนเรื่องของการพัฒนาพนักงาน และก็นโยบายของการบุคคลเองก็จะมีประจำปีทุกปีเหมือนกัน (ออสเตรเลีย)
- ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหาร คือผู้บริหารให้นโยบายว่าองค์กรจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นเขาจะต้องรู้ ใฝ่รู้ ถ้าเขาไม่รู้ก็จะตกข่าว ก็จะไม่ทันเพื่อน อันนี้ก็เป็นนโยบายเลย มันจะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จีน)
- ผู้นำจะเป็นประจูด่านแรกเลย ถ้าผู้นำไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุน ไม่แสดงเป็นตัวอย่าง พี่ว่าจบ (อินเดีย)

5.2 ตัวพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างจาก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คือ ตัวพนักงาน ดังนี้

- ตัวพนักงานสำคัญ เขาต้องสนใจ ใส่ใจในการหาความรู้ ด้วย อันนี้เป็นปัจจัยสำคัญ (ฝรั่งเศส)

- ตัวพนักงานก็คงมีบ้าง เช่น เขาสนใจและชอบหลักสูตรนี้มาก อยากจะไปเพราะคิดว่าหลักสูตรนี้ดีและตรงกับงานของเขาที่ทำอยู่ เขาก็อยากที่จะไปมากขึ้น (ฝรั่งเศส)
- ก็เป็นเรื่องงานของเขา เขาจะคุ้มมันจำเป็นไหม ถ้าจำเป็นนี่เขาจะยังตั้งใจใหญ่เลย สมมุติว่าเขาจะต้องไปทำงานที่เวียดนาม แล้วเราจัดโครงการสอนภาษาเวียดนาม เขาก็จะรีบมาทันทีเลย (ญี่ปุ่น)

อาจสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างบอกถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล	จำนวน (N=6)
1 ผู้นำ	5
2 ตัวพนักงาน	3

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัยคือ

1. องค์กรมีวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร
2. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผลคืออะไร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ บริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือก บริษัทหลัก 6 บริษัท ในเครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด

บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซิเมนต์ไทย จำกัด

บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด

บริษัท ซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

5.1.1. วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า หน่วยงานใช้วิธีการพัฒนาพนักงานหลายวิธี ได้แก่ การอบรม (การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

ข้อมูลจากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของพิเดอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) ที่กล่าวถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542) ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) และเจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ที่พบว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานมีรูปแบบต่างๆมากมาย เช่น การจัดอบรม การใช้ชุดสื่อทางไกล การส่งพนักงานออกไปอบรมสัมมนาที่สถาบันภายนอก การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การให้ทุนศึกษาต่อ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบการให้คำปรึกษา การฝึกอบรมทางไกล การใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด เป็นต้น

การที่หน่วยงานใช้วิธีการพัฒนาพนักงานด้วยกันหลายวิธี เป็นสิ่งที่ดีเพราะ แต่ละบุคคลมีความถนัด ความชอบ ความพร้อมในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดวิธีการพัฒนาพนักงานหลายๆ วิธี จึงสนองความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเรียนหรือพัฒนาหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง

มีข้อน่าสังเกตว่า วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ทุกหน่วยงานใช้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา สุนนุช (2549) ที่พบว่ากิจกรรมที่พนักงานอยากให้องค์กรสนับสนุนมากที่สุดได้แก่ วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ มีผลดีต่อตัวพนักงานในด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน การฝึกอบรมทำให้สามารถเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลายๆ ด้านและทำให้พนักงานเข้าใจเข้าใจนโยบาย ความมุ่งหมายขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์กรและนายจ้าง ทำให้องค์กรมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร

5.1.2. วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่า ในการที่จะพัฒนาพนักงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด อิศระวัฒน์ (2538) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีการที่จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้เรียนมีใจรักที่จะศึกษาค้นคว้าเพราะตนมีความต้องการ บุคคลนั้นก็จะดำเนินการศึกษาต่อเนื่องโดยไม่มีใครต้องบอก อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้ไม่สิ้นสุด ซึ่งวิธีดังกล่าวจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learner)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543) ที่พบว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง สามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับและหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning)

การที่ความรู้ต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและแพร่หลายการเรียนรู้ด้วยตัวเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ การที่หน่วยงานจะหาวิธีการให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรม จะพบได้ว่าเป็นสิ่งที่ยาก พนักงานแต่ละคนในองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีความสนใจ มีความปรารถนาด้วยตนเอง จึงจะไขว่คว้าหรือเลือกวิธีเรียนต่างๆ ด้วยตัวเอง ดังนั้น วิธีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

5.1.3. วิธีที่พนักงานให้ความสนใจ

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นวิธีการที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแซงเก้ (Senge, 1990) ที่ได้วางกรอบความรู้ 5 ประการ เรียกว่า The Fifth Discipline หนึ่งในจำนวนนั้นได้กล่าวถึง Personal Mastery หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ต้องสร้างนิสัยที่เรียกว่า Human Mastery คือการเป็นนายของตัวเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ทั้งนี้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจึงมีความต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่สามารถขยายความสามารถในระดับบุคคลและสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้ การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีลักษณะของ Personal Mastery จึงทำให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและมีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

ลักษณะเรียนรู้ด้วยตัวเอง ผู้เรียนแต่ละคนจะมีความคิดริเริ่มด้วยตัวเอง โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือไม่ต้องการก็ได้ ผู้เรียนจะทำการวิเคราะห์ความต้องการที่จะเรียนรู้ของตน กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ แยกแยะ แจกแจงแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นคนและอุปกรณ์ คัดเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและประเมินผลการเรียนรู้นั้นๆ (Knowles, 1975) ลักษณะของคน que เรียนรู้ด้วยตัวเองนั้น ไม่ว่าเจอแหล่งความรู้อะไรก็จะสนใจ แต่อย่างไรก็ดี วิธีการเรียนรู้ด้วยตัวเองมิได้เกิดขึ้นในตัวของคนทุกคน ดังที่สมคิด อิศระวัฒน์ (2538) พบว่า คนไทยทุกคนไม่ได้สามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง มันเกิดขึ้นกับคนบางกลุ่มเท่านั้น เนื่องจากพนักงานของเครือซีเมนต์ไทย เป็นบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ เป็นคนที่ไฟรู้ เพราะฉะนั้นจึงไม่จำเป็นต้องกระตุ้น หรือจูงใจให้คนเหล่านั้นเรียนรู้ด้วยตนเอง

5.1.4. การสนับสนุนจากองค์กร

ด้านงบประมาณ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 6 หน่วยงาน บอกถึงลักษณะของการสนับสนุนขององค์กรนั้น ได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว (2546) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องให้ออกาสในการเรียนรู้กับพนักงาน องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในพัฒนาพนักงาน การลงทุน คือ การใช้จ่ายอย่างมีวัตถุประสงค์ในการคาดหวังผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ ค่าใช้จ่าย (Cost) ผลตอบแทน (Benefit) การคาดหวังในอนาคตที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้มีความพยายามในการประเมินคุณค่าการลงทุนในมนุษย์มากขึ้นเรื่อยๆ

ในการที่จะทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรที่เป็นคนไทย จำเป็นต้องใช้วิธีการหลายรูปแบบ ซึ่งวิธีการทั้งหลายนี้จำเป็นต้องเกี่ยวข้องเกี่ยวกับงบประมาณ เช่น การซื้อสื่อ การเตรียมสื่อ ห้องสมุด การจัดฝึกอบรม การส่งพนักงานไปเรียนรู้เพิ่มเติม ถ้าหากว่าองค์กรไม่ให้การสนับสนุนในการพัฒนาพนักงาน ก็ไม่อาจจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบงบประมาณสำหรับการพัฒนาพนักงานไว้ในวัตถุประสงค์ของบริษัท ก็จะทำให้การให้งบประมาณสำหรับการพัฒนาพนักงานนั้นมีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ด้านการประเมินผล

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า การสนับสนุนของ หน่วยงานใช้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน ได้แก่ การประเมินผลงาน และการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2543) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นเครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังจากการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น หรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในส่วนของคุณลักษณะหลายๆ คน

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง การที่หน่วยงานมีการประเมินผลการเรียนรู้ ก็เพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการเตรียมการที่จะสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน นอกจากนั้นก็อาจเกี่ยวข้องกับงบประมาณที่จะใช้สำหรับ

พัฒนาพนักงานว่าคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ตรงกับความต้องการหรือไม่ แล้วนำข้อมูลมาดำเนินการต่อไปว่าจะดำเนินการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร นอกจากนั้นผลการประเมินยังสามารถชี้ผลที่จะบอกให้ผู้จัดรู้ว่ากิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดให้กับพนักงานนั้นก่อให้เกิดการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

5.1.5. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน

ข้อมูลจากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงาน

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ถ้าคนที่เป็นผู้นำมองเห็นความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดกิจกรรมนั้นๆ หากผู้นำไม่เห็นความสำคัญ ก็จะไม่ให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณในการดำเนินงาน การพัฒนาพนักงาน การให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้

ในการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น นอกเหนือจากตัวผู้นำแล้วยังมีตัวพนักงาน ซึ่งมีคุณลักษณะของคนที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ถ้าหน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ก็จะช่วยให้การพัฒนาพนักงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จในเวลาอันสั้น ส่งผลให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

พนักงานที่สนใจใฝ่รู้ สามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าตัวเองจะเรียนรู้ด้วยวิธีการใด กับบุคคลใด แต่ถ้าพนักงานไม่มีคุณลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ก็อาจทำให้ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้อง ต้องจัดเตรียมจัดหาแหล่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน และต้องคอยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานสนใจใฝ่รู้

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัยคือ

1. องค์กรมีวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร
2. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผลคืออะไร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร
3. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
6. ให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน

จากเกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด จำนวน 6 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้น จำนวน 1 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาและการแจกแจงความถี่

6.1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 คน ส่วนใหญ่เป็นชาย อยู่ในช่วงอายุ 36-45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 11 – 20 ปีและ 20 ปีขึ้นไป อายุ

การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-4 ปี ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการและ พัฒนาการสื่อสารพนักงาน ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการพัฒนาพนักงาน Manager of HR tools and system ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตำแหน่ง ละ 1 คน

ตอนที่ 2 วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

2.2 วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด จากกลุ่มตัวอย่าง 3 หน่วยงาน ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

2.3 วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด จากกลุ่มตัวอย่าง 3 หน่วยงาน ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

2.4 ลักษณะการสนับสนุนของทุกหน่วยงาน ได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุนและ ประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน

2.5 ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำ รองลงมา คือ ตัวพนักงาน

6.2. สิ่งที่ได้รับจากการวิจัย

1. วิธีพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

2. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีที่พนักงานให้ความสนใจและเป็นวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงาน

3. สิ่งที่ทำให้วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน

4. การสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่ต้องการจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคคลผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและให้การสนับสนุนการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะประสบความสำเร็จ

2. คุณสมบัติสำคัญของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานจะต้องมีลักษณะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self Directed Learner) เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองมิได้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ดังนั้นผู้รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อม ที่จะช่วยเหลือพนักงานบางกลุ่มให้สามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนทำให้หน่วยงานกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นต้องใช้วิธีการหลายรูปแบบ อาทิเช่น การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

4. การวัดผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่คณะผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความต้องการอีกทั้งยังเสนอโครงการที่จะทำในอนาคตด้วย

6.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานในกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างออกไปว่าใช้วิธีการพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง

2. ควรศึกษาถึงสิ่งที่กระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเอง

วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (METHODS OF STAFF
DEVELOPMENT FOR LEARNING ORGANIZATIONS)

นฤมล พุ่มพันธ์ 4836788 SHAC/M

ศษ.ม.(การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สมคิด อิศระวัฒน์, ค.บ.(เกียรตินิยม), Ph.D.,
บุญลือ ทองอยู่, กศ.ค., ปรีชา วิหคโต, ค.ค.

บทสรุปแบบสมบูรณ์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของบุคลากร เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น คนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกันอย่างเสรี และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge,1990:14)

องค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด องค์กรมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้ หรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการก้าวไปสู่องค์กรยุคใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร มีการสนับสนุนการปฏิบัติงาน สนับสนุนด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา ใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เห็นคุณค่าของผลงานที่บุคลากรปฏิบัติ

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช กล่าวว่า (2543:2) แนวโน้มการแข่งขันในยุคปัจจุบันเป็นการแข่งขันด้านความรู้ ภูมิปัญญา และวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสำหรับองค์กรและสังคมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

แนวคิดขององค์กรในรูปแบบนี้จะสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเรียกว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ

โดยปกติธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคคลมีเสถียรภาพเพียงพอที่จะเรียนในสิ่งที่เขาต้องการ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ มีทั้งที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น การให้ความสำคัญ แรงจูงใจ หรือทัศนคติของบุคลากรต่อองค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เช่น โครงสร้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ทั้งสิ้น

วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สำหรับองค์กรแต่ละองค์กรอาจมีวิธีแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าในองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการอย่างไร โดยคาดว่าข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่นใช้เป็นแนวทางต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการพัฒนาพนักงานอย่างไร
2. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล คืออะไร

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชัน จำกัด บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด
2. การวิจัยครั้งนี้จะเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล แบบแผนการวิจัยได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องเป็นผู้บริหารระดับนโยบายที่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรในองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1.1 มีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.1.2 มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร
- 1.1.3 มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 1.1.4 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 1.1.5 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- 1.1.6 ให้อิสระในการคิด การตัดสินใจกับพนักงาน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บริษัทหลัก 6 บริษัท ในเครือบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

บริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด
 บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)
 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด
 บริษัท ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างซีเมนต์ไทย จำกัด
 บริษัท เอสซีจี ดิสทริบิวชั่น จำกัด
 บริษัท ซีเมนต์ไทย โฮลดิ้ง จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยทำขึ้นจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 6 หน่วยงาน ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างทำงานเกี่ยวข้องกับงานทางด้านทรัพยากรบุคคล การเรียกชื่อตำแหน่งจะแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการและพัฒนาลูกค้าพนักงาน ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการพัฒนาพนักงาน Manager of HR tools and system ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. เพศ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 คน เป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 1 คน

3. อายุ

อายุของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน อยู่ระหว่างอายุ 36 – 45 ปี และจำนวน 2 คน อยู่ระหว่างอายุ 46 – 55 ปี

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน

5. ประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี และจำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี และจำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

7. แหล่งความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน มีแหล่งความรู้จากการทำงาน จำนวน 4 คน มีแหล่งความรู้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจำนวน 3 คน มีแหล่งเรียนรู้จากการเรียนรู้โดยสถาบันและการฝึกอบรมระยะสั้น

ส่วนที่ 2 : การพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ พบว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีวิธีการพัฒนาพนักงานดังนี้

1.1 การฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยใช้ วิธีการฝึกอบรม ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training) และการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

1.1.1 การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training)

กลุ่มตัวอย่างทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม (Off the Job Training) มีทั้งการจัดอบรมให้กับพนักงานภายในหน่วยงานเอง (In House Training) หรือส่งพนักงานไปอบรมนอกหน่วยงาน (External Training)

1.1.2 การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training)

กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงานโดยฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training) วิธีที่ใช้ได้แก่ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและนอกองค์กร การเข้าแคมป์ (camp) และโครงการบริหารคนเก่ง

1.2 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการพัฒนาพนักงานโดยให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเอง การพัฒนาเพื่อเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองตลอดเวลา การเรียนรู้ด้วยตัวเองมีหลายวิธีต่างๆ ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบ Internet ระบบ E-Learning CD และโปรแกรมต่างๆ โดยทางบริษัทได้ทำการจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ เหล่านี้ไว้ให้พนักงานสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา

1.2.2 ห้องสมุด

กลุ่มตัวอย่าง จาก 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยใช้ห้องสมุดเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน บริษัทจัดเตรียมทั้งหนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร เทป ซีดี คอมพิวเตอร์ฯลฯ ไว้ให้บริการพนักงาน พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปอ่านและยืมได้ การเข้าห้องสมุดพนักงานสามารถเข้าไปใช้บริการได้ตลอดเวลาทำการ ไม่มีการบังคับว่าใครจะต้องเข้า ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของพนักงาน

1.3 การให้ทุนศึกษาต่อ

กลุ่มตัวอย่าง ทุกหน่วยงาน (6 หน่วยงาน) ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการให้ทุนศึกษาต่อ ซึ่งมีทั้งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ การให้ทุนจะให้ทุกปี จะเป็นทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือเรียนแบบอบรมระยะสั้น

1.4 การทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 หน่วยงาน ใช้วิธีการพัฒนาพนักงาน โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยจะเป็นการทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่พนักงานทำอยู่

2. วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการจัดเตรียมสื่อในการเรียนรู้ไว้ให้กับพนักงาน

3. วิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงวิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งทางบริษัทจัดเตรียมแหล่งความรู้ไว้ให้กับพนักงานค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง

4. การสนับสนุนของหน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้บอกถึงการสนับสนุนของหน่วยงาน ดังนี้

4.1 การให้งบประมาณสนับสนุน

ลักษณะของการสนับสนุนของหน่วยงานนั้น คือ การให้งบประมาณสนับสนุนทางหน่วยงานไม่สามารถตอบเป็นจำนวนเงินได้ เพราะในแต่ละปีงบประมาณที่บริษัทให้สำหรับพัฒนาพนักงานจะไม่เท่ากัน งบประมาณจะได้รับทุกๆ ปี

4.2 การประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน

แต่ละหน่วยงานใช้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งบางองค์กรใช้มากกว่า 1 วิธี ดังนี้

4.2.1 การประเมินผลงาน

กลุ่มตัวอย่าง จาก 5 หน่วยงาน ใช้วิธีการประเมินผลงานของพนักงาน โดยประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน

4.2.2 การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่าง จาก 5 หน่วยงาน ใช้วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน โดยการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมว่าหลังจากที่เรียนไปแล้วเขามีความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงไร

5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีความเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า หน่วยงานใช้วิธีการพัฒนาพนักงานหลายวิธี ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแลมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

ข้อมูลจากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของพิเดอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) ที่กล่าวถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542) ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) และเจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ที่พบว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย เช่น การจัดอบรม การใช้ชุดสื่อทางไกล การส่งพนักงานออกไปอบรมสัมมนาที่สถาบันภายนอก การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การให้ทุนศึกษาต่อ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ระบบการให้คำปรึกษา การฝึกอบรมทางไกล การใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด เป็นต้น

การที่หน่วยงานใช้วิธีการพัฒนาพนักงานด้วยกันหลายวิธี เป็นสิ่งที่ดีเพราะ แต่ละบุคคลมีความถนัด ความชอบ ความพร้อมในการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดวิธีการพัฒนาพนักงานหลายๆ วิธี จึงสนองความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเรียนหรือพัฒนาหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง

มีข้อสังเกตว่า วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ทุกหน่วยงานใช้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา สุนัข (2549) ที่พบว่ากิจกรรมที่พนักงานอยากให้องค์กรสนับสนุนมากที่สุด ได้แก่ วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ มีผลดีต่อตัวพนักงานในด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน การฝึกอบรมทำให้สามารถเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลายๆ ด้านและทำให้พนักงานเข้าใจเข้าใจนโยบายความมุ่งหมายขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์กรและนายจ้าง ทำให้องค์กรมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์กร

2. วิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่า ในการที่จะพัฒนาพนักงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด อิศระวัฒน์ (2538) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีการที่จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้เรียนมีใจรักที่จะศึกษาค้นคว้าเพราะตนมีความต้องการ บุคคลนั้นก็จะดำเนินการศึกษาต่อเนื่องโดยไม่มีใครต้องบอก อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเรียนไม่สิ้นสุด ซึ่งวิธีดังกล่าวจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learner)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543) ที่พบว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง สามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับและหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning)

การที่ความรู้ต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและแพร่หลายการเรียนรู้ด้วยตัวเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ การที่หน่วยงานจะหาวิธีการให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรม จะพบได้ว่าเป็นสิ่งที่ยาก พนักงานแต่ละคนในองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความสนใจ มีความปรารถนาด้วยตนเอง จึงจะไขว่คว้าหรือเลือกวิธีเรียนต่างๆ ด้วยตัวเอง ดังนั้น วิธีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง จึงเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

3. วิธีที่พนักงานให้ความสนใจ

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่า การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีการที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแซงเก้ (Senge, 1990) ที่ได้วางกรอบความรู้ 5 ประการ เรียกว่า The Fifth Discipline หนึ่งในจำนวนนั้นได้กล่าวถึง Personal Mastery หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่ต้องสร้างนิสัยที่เรียกว่า Human Mastery คือการเป็นนายของตัวเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ทั้งนี้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจึงมีความต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่สามารถขยายความสามารถในระดับบุคคล และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้ การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีลักษณะของ

Personal Mastery จึงทำให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและมีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

ลักษณะเรียนรู้ด้วยตัวเอง ผู้เรียนแต่ละคนจะมีความคิดริเริ่มด้วยตัวเอง โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือไม่ต้องการก็ได้ ผู้เรียนจะทำการวิเคราะห์ความต้องการที่จะเรียนรู้ของตน กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ แยกแยะ แจกแจงแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นคนและอุปกรณ์ คัดเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและประเมินผลการเรียนรู้นั้นๆ (Knowles, 1975) ลักษณะของคนที่เรียนรู้ด้วยตัวเองนั้น ไม่ว่าเจอแหล่งความรู้อะไรก็จะสนใจ แต่อย่างไรก็ดี วิธีการเรียนรู้ด้วยตัวเองมิได้เกิดขึ้นในตัวของคนทุกคน ดังที่สมคิด อิศระวัฒน์ (2538) พบว่า คนไทยทุกคนไม่ได้สามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง มันเกิดขึ้นกับคนบางกลุ่มเท่านั้น เนื่องจากพนักงานของเครือซีเมนต์ไทย เป็นบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ เป็นคนที่ใฝ่รู้ เพราะฉะนั้นจึงไม่จำเป็นที่จะต้องกระตุ้น หรือจูงใจให้คนเหล่านั้นเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การสนับสนุนจากองค์กร

4.1 ด้านงบประมาณ

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจาก 6 หน่วยงาน บอกถึงลักษณะของการสนับสนุนขององค์กรนั้น ได้แก่ การให้งบประมาณสนับสนุน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว (2546) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องให้ออกาสในการเรียนรู้กับพนักงาน องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในพัฒนาพนักงาน การลงทุน คือ การใช้จ่ายอย่างมีวัตถุประสงค์ในการคาดหวังผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ ค่าใช้จ่าย (Cost) ผลตอบแทน (Benefit) การคาดหวังในอนาคตที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้มีความพยายามในการประเมินคุณค่าการลงทุนในมนุษย์มากขึ้นเรื่อยๆ

ในการที่จะทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรที่เป็นคนไทย จำเป็นต้องใช้วิธีการหลายรูปแบบ ซึ่งวิธีการทั้งหลายนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ เช่น การซื้อสื่อ การเตรียมสื่อ ห้องสมุด การจัดฝึกอบรม การส่งพนักงานไปเรียนรู้เพิ่มเติม ถ้าหากว่าองค์กรไม่ให้การสนับสนุนในการพัฒนาพนักงาน ก็ไม่อาจจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบุงบประมาณสำหรับการ

พัฒนาพนักงานไว้ในวัตถุประสงค์ของบริษัท ก็จะทำให้การให้งบประมาณสำหรับการพัฒนาพนักงานนั้นมีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4.2 ด้านการประเมินผล

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าการสนับสนุนของ หน่วยงานใช้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน ได้แก่ การประเมินผลงานและการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นเครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดขึ้นงานในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังจากการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น หรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในส่วนของคุณคนหลายๆ คน

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง การที่หน่วยงานมีการประเมินผลการเรียนรู้ ก็เพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการเตรียมการที่จะสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน นอกจากนั้นก็อาจเกี่ยวข้องกับงบประมาณที่จะใช้สำหรับพัฒนาพนักงานว่าคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ตรงกับความต้องการหรือไม่ แล้วนำข้อมูลมาดำเนินแผนการต่อไปว่าจะดำเนินการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร นอกจากนั้นผลการประเมินยังสามารถชี้ผลที่จะบอกให้ผู้จัดรู้งานกิจกรรมที่หน่วยงานได้จัดให้กับพนักงานนั้นก่อให้เกิดการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

5. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน

ข้อมูลจากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงาน

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ถ้าคนที่เป็ผู้นำมองเห็นความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดกิจกรรมนั้นๆ หากผู้นำไม่เห็นความสำคัญ ก็จะไม่ให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณในการดำเนินงาน การพัฒนาพนักงาน การให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้

ในการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น นอกเหนือจากตัวผู้นำแล้วยังมีตัวพนักงาน ซึ่งมีคุณลักษณะของคนที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ถ้าหน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ก็จะช่วยให้การพัฒนาพนักงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้น ส่งผลให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

พนักงานที่สนใจใฝ่รู้ สามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าตัวเองจะเรียนรู้ด้วยวิธีการใด กับบุคคลใด แต่ถ้าพนักงานไม่มีคุณลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ก็อาจทำให้ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้อง ต้องจัดเตรียมจัดหาแหล่งการเรียนรู้ให้กับพนักงาน และต้องคอยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานสนใจใฝ่รู้

สิ่งที่ได้จากการวิจัย

1. วิธีพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)
2. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เป็นวิธีที่พนักงานให้ความสนใจและเป็นวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงาน
3. สิ่งที่ทำให้วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำและตัวพนักงาน
4. การสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่ต้องการจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคคลผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและให้การสนับสนุนการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะประสบความสำเร็จ
2. คุณสมบัติสำคัญของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานจะต้องมีลักษณะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self Directed Learner) เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

มิได้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ดังนั้นผู้รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อม ที่จะช่วยเหลือพนักงานบางกลุ่มให้สามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง

3. การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองจนทำให้หน่วยงานกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องใช้วิธีการหลายรูปแบบ อาทิเช่น การอบรมในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานจริง (การสอนงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเข้าแคมป์) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (การเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด) การให้ทุนการศึกษาต่อและการทดสอบความรู้และความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน (การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่)

4. การวัดผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่คณะผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความต้องการอีกทั้งยังเสนอโครงการที่จะทำในอนาคตด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงวิธีการพัฒนาพนักงานในกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างออกไปว่าใช้วิธีการพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง
2. ควรศึกษาถึงสิ่งที่กระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเอง

THE METHODS OF STAFF DEVELOPMENT FOR LEARNING ORGANIZATIONS

NARUMON PUMCHAT 4836788 SHAC/M

M.Ed. (AULT AND CONTINUING EDUCATION)

THESIS ADVISORS : SOMKID ISARAWATANA B.Ed. (Hons), M.Ed., Ph.D.,
BOONLUE TONGYOO B.Ed., M.Ed., Ph.D., PREECHA WIHOKTO B.Ed., M.Ed.,
Ph.D.

EXTENDED SUMMARY

Background and Rationale of Study

Learning organization was the organization that the staff competence could be expandable continuously by creativity from personnel's desire. It was the organization of the new thinking format and originated the branching out of thinking. The people in the organization desired together freely and it was the continuing learning by the method of joint learning in the learning organization (Senge, 1990:14)

Learning organization placed the significance on the staff searching for learning and it had to be the learning closest to the real work situation. It played the role of the personnel competence supporting and promoting, provided learning opportunity or facilities to bring about the stepping up to the new age organization learning, and to lead to the organization excellency. There were operation support, development opportunity support, care about personnel well-being, perceiving the worth of the work practices by the personnel.

Supatra Charuwatanapanich said (2000: 2) modern competition trend was the competition of knowledge, intellect and technology, thus the efficient and qualified human resource development for the organization and society was extreme prominent. The new age organization had to give the importance in preparing the personnel with the competence level ready for the change occurring all the time. This form of organization concept could meet the need of the organization and the human resource in the organization by naming as "learning organization" believing that the organization change for survival in the future circumstance had to change the conduct of the people with the learning as an important instrument.

Normally human nature needed to learn and develop self-competence; the learning occurred if the appropriate condition was established, support and facilities were provided for the person to have enough stability to learn what he needed. The factors assisting the said learning were both abstract, unseen such as giving importance to the motive or the personnel attitudes towards the organization for

example or the concrete factors such as structure, instrument, and technology for example. These influenced all learning conducts.

The method of staff development of learning organization for each organization might differ. The researcher was interested in studying the methods of staff development of learning organization in the organizations acknowledged as learning organization, expecting the research outcome to be the way for other units to apply as the guides.

Research Objectives

1. To study the methods of staff development to become learning organization.
2. To study the important factor that efficiently developed each method.

Research Questions

1. How did the learning organization apply the methods of staff development?
2. What was the important factor that efficiently developed each method?

Limitations

1. This research studied only the organizations acknowledged as the learning organizations which were Cementhai Chemicals Company Limited, Siam Pulp and Paper Public Company Limited, Siam Cement Industry Company Limited, Cementhai Building Products Company Limited, Siam Cement Materials Trading Company Limited, Cementhai Holding Company Limited.

2. This research collected data from only the administrators involving in the staff development of the learning organization research procedure

The research on the staff development of the learning organization meant to study the methods of staff development of the learning organization and the related factors involving the effective development of each method. The research format was the qualitative research with the following procedures:

1. Providers of important data

Providers of important data of this research had to be the administrators at policy level who were involved in designating the organization vision, policy, tactics and structure in the organization acknowledged as the learning organization with following characteristics:

- 1.1 Providing the staff with the continuing self-development
- 1.2 Providing the whole organization common vision and objective
- 1.3 Providing teamwork
- 1.4 Providing interchanging of knowledge in and out of the organization
- 1.5 Providing promotion for the staff to have ideas to initiate something new

1.6 Providing the staff the freedom of thinking, making decision

The sample selection used the purposive selection. Providers of the important data were 6 main companies of the Siam Cement Group Public Company Limited as follows:

SCG Chemicals Company Limited
 SCG Paper Public Company Limited
 Siam Cement Industry Company Limited
 Cementhai Building Products Company Limited
 SCG Distribution Company Limited
 Cementhai Holding Company Limited

2. Research Instrument

The research instrument used in this research was one structured interview format which the researcher created. It consisted of 2 important parts:

Part 1: General data

Part 2: The methods of staff development of learning organization

Data Analysis Results

Part 1: General data of the sample

1. Positions

The samples in this research were six units. The positions of the sample working were related to the work of human resource. Position naming was different like Manager of staff communication development, Manager of human resource development, Manager of staff development, Manager of human resource tools and system, Manager of human resource division and Manager of sustainable organization development.

2. Gender

The sample of this research consisted of 6 people, 5 males and 1 female.

3. Age

The sample age: four persons were between 36-45 years of age, two persons were between 46-55 years of age.

4. Highest education level

The highest education level of the sample was: four person with Master's degree and two persons with Bachelor's degree.

5. Working experiences

Three persons of the sample had between 11-20 years of working experiences between 11-20 years and the other three had more than 20 years of working experiences.

6. Working experience in the present position

Three persons of the sample had between 1-4 years of working experience in the present position, the other two had less than one year of working experience in the present position. One person had more than 5 years of working experience in the present position.

7. Knowledge source of learning organization of the sample

Five persons out of the sample got knowledge source from working, four persons got it from self-learning and three persons got it from the institutions and short-term trainings.

Part 2: Staff Development to become the learning organization

1. Method of staff development to become the learning organization

From this sample research, it was found that each unit had the following methods of staff development:

1.1 Training

The sample applied the method of staff development by providing trainings which were off-the-job training and on-the-job training.

1.1.1 Off- the- job training

All 6 units sample used the method of staff development of off-the-job training including in-house training and external training.

1.1.2 On-the-job training

The sample from 4 units used on-the-job training. The methods used were work instructing, work assignment, work shuffling, knowledge and experience interchanging between persons in and out of the organization, camping, and the talented administration project.

1.2 Self-learning

The sample used the method of staff development letting the staff learn by themselves, and the development to promote self-learning. Knowledge sources were prepared for the learners to learn by themselves. There were various methods of self-learning as follows:

1.2.1 Self-learning through electronic media

The sample applied the staff development letting the staff learn by themselves through electronic media such as computers, internet system, e-learning system, CD and various programs which the company had prepared these varied knowledge sources for the staff to learn by themselves all the time.

1.2.2 Library

The sample from 3 units used the method of staff development via the library as the tool for the staff development. The company equipped books, newspapers, journals, tapes, CDs, computers, etc., to serve the staff, everyone of them could read and borrow. The staffs were free to use the library service throughout the working period, it was voluntary.

1.3 Provision of funds to continue studying

The sample of all 6 units used the method of staff development by providing funds to continue studying which were in country and abroad funds. They were provided every year, they might be at Master's degree level or short-term training study

1.4 Competence testing of each one of the staff

The sample from 3 units used the method of staff development through the competence testing of each one of the staff. It was the testing of knowledge about the work the staff did.

2. The most effective method of personnel development to be the learning organization

The sample in this research suggested the most effective method of personnel development to be learning organization was self-learning through creating atmosphere assisting self-learning by preparing learning media for the staff.

3. The method that interested the staff most

The sample of this research said that the method the staff felt interested most was self-learning which the company prepared knowledge source for the staff to search and study for knowledge by themselves.

4. Unit Support

The sample suggested about unit support as follows:

4.1 Support budgeting

The unit support form was support budgeting. The unit could not inform the amount of money because each year the company budget for the staff development was not equivalent. The budget was granted yearly.

4.2 Learning evaluation of the staff

Each unit used the method of learning evaluation of the staff which some organizations used more than one method as follows;

4.2.1 Job evaluation

The sample from 5 units used the method of job evaluation of the staff by yearly job evaluation of the staff.

4.2.2 Evaluation before and after the training

The sample from 5 units used the learning evaluation of the staff by evaluation before and after the training to see that after training at what extent they increased their knowledge.

5. Factors related in getting each method developed effectively.

The sample in this research found that the factors related in getting each method developed effectively were the leader and the staff.

Discussion

1. The method of staff development to become learning organization

From this research it was found that the unit used various methods of staff development as follows: off-the-job training, on-the-job training (work instructing, job observation, job assignment, job shuffling, knowledge and experience interchanging, camping, the talented administration project), self learning (self-learning through electronic media, library) provision of funds to continue study and the knowledge and competence testing of each learner (the test of knowledge concerning the job performed).

The research data accorded with the concept of the learning company of Pedler and his team (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) mentioning the learning opportunity and with the researches of Suprata Charuwatanapanich (1999), Panya Asawakulpradit (2001) and Chareunsook Pawasiripongse (1999) finding the activities for staff development had many different formats such as training arrangement, long-distance media application, sending the staff for external seminar training, on-the-job training, provision of funds to continue study, self-learning, advising system, long-distance training, the use of internet, library etc.

Various methods of staff development were good things because each individual had different skill, preference, and learning readiness. Thus the arrangement of various methods of staff development could meet the differences of each individual which motivated the staff to learn or develop self-learning.

It was remarkable that the training method was used most by every unit which accorded with the research of Wanida Sudnooj (2006) the activity that the staff wanted the company to support most was the method of training.

Trainings had different formats which were good for the staff in increasing the efficiency of working and adaptation according to the changing technology of the job. The training also increased the work competence in several ways, and made the staff understand the policy, objective of the organization they worked in. They promoted good relationship between the employees and the organization and employers, made the organization stable and brought about the interest for every employee in the organization

2. The effective method of staff development to become learning organization

From this research it was found that the sample out of 3 units gave the idea that for staff development to become learning organization the self-learning was the most effective method which accorded the concept of Somkid Isarawatana (1995) mentioning self-learning as the method originated self-learning of the individual, whenever the learner loved to study because he needed, he would proceed continuing study without being told. It was the inspiration for endless learning desire which was the way leading to becoming lifelong learner.

Besides the research result accorded with the research of Supatra Charuwatanapanich (2000) finding that self-learning was the learning type appropriate for the working-age grown up learner. The learner took responsibility of his own learning, could choose to learn according to his interest. The learning resulted from inner motivation, no restriction. If the method of self-learning was apprehended, the self-learning would be continuing and lifelong learning.

As various knowledge increased quickly and wide spread, self-learning was significant. For the organization that chooses the training method to help the staff learn would find that it was difficult. Each one of the staff needed to have interest, desire to hold or choose learning methods by him. Thus the method of self-learning was the method assisting the staff to attain the learning.

3. The method the staff felt interested in

From this research it was found that the sample out of 3 units give the idea that self-learning was the method the staff felt interested the most, This accorded with the concept of Senge (Senge, 1990) who framed five kinds of knowledge call the Fifth Discipline. One of those mentioned personal mastery or individual specialty. It was the learning type forming the habit called Human Mastery meaning self-mastering, having enormous ego. Thus the learning inside the individual was continuous, it was the learning that could increase the competence at individual level and create the desired results. The promotion for the organization members to get Personal Mastery

characteristic made every member have eagerness, interest to know something new all the time and wish to increase his capability to get to the determined objectives.

With the character of self-learning each learner had self-creativity with or without help from the others. The learner analyzed the need to learn of himself and determined the learning objective, classified and distributed learning data in form of person and materials, selected appropriate learning method and evaluates that method (Knowles, 1975). The character of self-learning individual was that he was interested in whatever knowledge source he found. However self-learning did not occur in every individual as Somkid Isarawatana (1995) found that every Thai was not capable of self-learning. It happened to certain groups of people because the Siam Cement Group staffs are knowledgeable, competent, and eager to learn. Therefore, there was no need to stimulate or motivate them for self-learning.

4. Support from the organization

4.1 Budget

From this research it was found that the 6 units of the sample described the organization support as the provision of supporting budget.

The said research result accorded with the concept of Rungsak Chuakaew (2003) mentioning that the staff in the organization originated learning as the organization provide the staff the learning opportunity. The organization gave the support in term of money by distributing budget for staff development. The investment was the objective expenditure expecting compensation to occur in the future which had important factors namely cost, benefit, future expectation which involved period of time. There was more and more trying for evaluating investment in human capital.

In managing the organization to be the learning organization, for the personnel who were Thais, many types of methods needed to be used. These methods necessarily related with the budget like media purchasing, media preparation, library, training, sending the staff to learn more. If the organization did not support the staff development there would be no learning of the staff to develop the organization as the learning organization. The budget specification for staff development in the company objectives would make the budget for staff development steady and continuous.

4.2 Evaluation

This research found that the support of the unit used the methods of evaluation the learning of the staff which were the job evaluation and the evaluation before and after the training.

The research result accorded with the concept of Weerawat Panniamai (2000) mentioning that the evaluation was a kind of helping tool for creating and keeping satisfactory work performance level of the staff with the present job. The

evaluation process with the follow-up of interviewing each one of the staff after the evaluation would likely make more effectiveness or more improved job performance for many people.

The job evaluation was considered one important process. The organization arranged learning evaluation to use the data for preparation to support the knowledge development of the staff, besides it might related to budget used for staff development that whether it was worth for the investment, whether it met the need, then the data was taken to continue the plan as how it should be improved or changed. Besides the evaluation result could indicate the activity director that the activity, the unit arranged for the staff originated learning at what extent.

5. Important factors in getting each method developed effectively.

This research found that the factor concerning getting each method developed effectively was the leader and the staff.

The said research data accorded with the research of Kanchana Kiatthanapan (1999) mentioning that the factors supporting the learning organization creation were the top administrators, superiors and the staff.

For the learning organization development if a person who was a leader saw the importance he would push forward for the activity. If the leader did not see the importance, he would not support no matter it might be e.g. the process budget, staff development, the provision of the learning opportunity to the staff.

To be the learning organization, the factor other than the leader was the staff with the character of lifelong learner. If the unit had a lot of staff with such character it would assist the staff development to be successful shortly and the unit developed toward learning organization consequently.

The staffs who were eager to learn could decide for themselves about the method of learning and with whom. If the staff had no self-learning character, the person whose work involved had to prepare learning source for the staff and stimulate the staff to be eager to learn.

Research outcome

1. The methods of staff development of learning organization are off-the-job training, on-the-job training (work instructing, job observation, job assignment, job shuffling, knowledge and experience interchanging, camping, the talented administration project), self learning (self-learning through electronic media, library) provision of funds to continue study and the knowledge and competence testing of each learner (the test of knowledge concerning the job performed).

2. Self learning is one of the most interested methods by staff and is the best approach to develop staff.

3. The way to develop staffs in organization to become a successful learning

organization is from leader and staffs.

4. To create a unit to become a learning organization, leader is a most important person to make a learning organization happen.

Suggestions for the unit wished to create learning organization.

The persons responsible for creating learning organization in the unit.

1. Learning organization in the unit could be successful on the condition that the leader of the organization was the one who initiated and supported the creation of the learning organization.

2. The important characteristic of the staff in the learning organization was that the staff had the self-directed learner character because the self-learning competence did not occur with every individual. Thus responsible person required to prepare the circumstance to assist some groups of staff to be able to learn by themselves.

3. Create atmosphere or environment for the staff to have self-development opportunity till the unit became the learning organization had many forms of methods such as off-the-job training, on-the-job training (work instructing, job observation, job assignment, job shuffling, knowledge and experience interchanging, camping, the talented administration project), self-learning (self-learning through electronic media, library), the provision of funds to continue study and knowledge and competence testing of each learner (knowledge testing about the work being performed)

4. Evaluation was the important thing and necessary for the responsible party to proceed to acknowledge the progress and need and to present future project.

Suggestions for the next research

1. There should be the study about the methods of staff development in the different business group to see how they used the methods of staff development.

2. There should be the study of what stimulated and motivated the staff to originate self-development.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542). บรรยากาสองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกสรารักชาติ. (2549). องค์กรแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.
- เกษม ก้องเสียงสังข์. (2547). การตระหนักในการพัฒนาตนเองในยุคโลกาวิวัฒน์ของพนักงานองค์กร. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2546). การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถวัลย์ มาศจรัส. (2528). ครูกับการพัฒนาตนเอง. วารสารประชากรศึกษา, 36(5), 10-11 บัณฑิตเพื่อประชาชน. (2540). การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ. สุบ้านใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. (2544). การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาราชการออมสิน กับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. (2538). องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิณสวัน ปัญญามก. (2543). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิพัฒน์ ภู่อ่าง. (2544). ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภมรี ชำรงศรีสุข. (2544). วิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มธุริน ศิริทัพ. (2545). การพัฒนาตนเองของบุคลากรสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยแห่งหนึ่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มฤทัย แก้วกิริยา. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่งนภา กล่อมแก้ว . (2546). การพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่คลินิกเบาหวานโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว. (2546). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ปูนซีเมนต์อุตสาหกรรม จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วนิดา สุนนุช. (2549). องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองของพนักงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัย มหิดล.

- วิเชียร แก่นไร่. (2542). การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย.(2538).จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.วารสารจิตวิทยา.2 (มกราคม – เมษายน).
- .(2540). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรนาถ แสงจันทร์. (2540). แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้และบริหารความรู้.กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์อริยชน จำกัด.
- เสนีส หงษ์ทอง. (2546). การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรี กุลนันทน์. (2539). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. (2543). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา จันทร์เทียน. (2543). การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกมาส ทองใส. (2543). การศึกษาลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนนอกระบบโรงเรียน ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2539). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุภาวดี เพ็ชรกุล. (2546). การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ ศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2538). ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองของคนไทย. รายงานการวิจัยภาควิชา, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล.

ภาษาอังกฤษ

- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Buren, M. E. V., Spiro, M. & Senge, P. M. (1996). Learning Organization: Come Alive . Training & Development ,50 (12), 44
- Garvin, D. A. (1991). Building A Learning Organization. Harvard Business Review. July-August, 78-91.
- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organization Learning. New York : Sloan Management Review.
- Knowles, M. S. (1975). Self- Directed Learning : A Guide for Learners and Teachers. New York : Association Press.
- Mardquart, M. (1996). Building The Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success . New York : McGraw – Hill.
- Mardquart, M. & Renolds, A. (1994). The Global Learning Organization . Illinois : Irwin.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The Learning Organization . London : McGraw-Hill.
- Penland, P. R. (1979). Self – Initiated Learning. Adult Education (U.S.), 29 (3) , 170-179.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. London : Century Business.
- Watkin, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting The Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change. New York : Jossey-Bass , Inc.
- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1993). The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Willington Delaware : McGraw-Hill, Inc.

ภาคผนวก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน
การศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. นายประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย | ผู้จัดการอาวุโส HR
บริษัท SCG Accounting Service จำกัด |
| 3. นางลลนา มั่นคง | การทำเรือแห่งประเทศไทย |
| 4. นางสาวเพ็ญศรี อรุณรุ่งเรือง | นักวิจัยระดับ 8
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |

แบบสัมภาษณ์

วิธีการที่องค์กรใช้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล
2. ตำแหน่ง
3. เพศ ชาย หญิง
4. อายุ ปี
5. ระดับการศึกษา
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
6. ประสบการณ์การทำงาน ปี
7. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปี
8. แหล่งความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - ศึกษาด้วยตนเอง
 - การฝึกอบรมระยะสั้น
 - เรียนจากสถาบันการศึกษา
 - เรียนรู้จากการทำงาน
 - อื่นๆ(โปรดระบุ)
 -

ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. หน่วยงานของท่านมีวิธีการพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง โปรดอธิบายรายละเอียดของแต่ละวิธีว่ามีลักษณะอย่างไร
2. วิธีใดที่ได้ผลในการพัฒนาพนักงานมากที่สุด
3. วิธีใดเป็นวิธีที่พนักงานให้ความสนใจมากที่สุด
4. หน่วยงานของท่านได้ให้การสนับสนุนการพัฒนาพนักงานอย่างไร
5. ปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผลคืออะไร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนฤมล พุ่มพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	19 มิถุนายน 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, พ.ศ.2543-2547 คหกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ.2548-2551 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	-
ที่อยู่ปัจจุบัน	1130 หมู่10 ต.นครสวรรค์ตก อ.เมือง จ.นครสวรรค์ 60000
e-mail	apple.mu@hotmail.com