

วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

อภิญญา แจ่มแจ้ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์
เรื่อง
วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

นางสาวอภิญญา แจ่มแจ้ง
ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

นายบุญลือ ทองอยู่ กศ.ด.
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

นายปรีชา วิหกโต ค.ด.
กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....

ศาสตราจารย์ นพ.บรรจง มไหสวริยะ พ.บ.
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาระดับสูงและการศึกษาต่อเนื่อง
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

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

.....

นางสาวอภิญญา แจ่มแจ้ง
ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ทองปลิว ชมชื่น Ph.D.
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์สมคิด อิศระวัฒน์ Ph.D.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

นายบุญลือ ทองอยู่ กศ.ค.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

นายปรีชา วิหคโต ค.ค.
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

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

.....

รองศาสตราจารย์วิชา จินวรรณ 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 วิหกโต และ ดร.ทองปลิว ชมชื่น กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผอ.ณรงค์ รัตนะ และคุณเยาวลักษณ์ ไทรวิจิตร ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 ท่าน จาก 30 องค์กร ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ในการวิจัย และเสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย

กราบขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ นักศึกษาสาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่องที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย

ที่สำคัญยิ่งกราบขอบพระคุณบิดา และมารดาของผู้วิจัย ซึ่งให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย

อภิัญญา แจ่มแจ้ง

วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORGANIZATION CULTURE IN LEARNING ORGANIZATION)

อภิญญา แจ่มแจ้ง 4836789 SHAC/M

ศษ.ม. (การศึกษผู้ใหญ่ และการศึกษาต่อเนื่อง)

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

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรกลุ่มบริษัท จำกัด(มหาชน) ที่ติด 1 ใน 200 บริษัทชั้นนำ จำนวน 30 คน จาก 30 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่

วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอันดับ 1 กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้(การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีทัศนคติที่ดี และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะปฏิบัติสม่ำเสมอ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การจัด Internet และ Intranet การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นภายในและภายนอกองค์กร การให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวดหรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ การประชุมกลุ่มย่อย การให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล การจัดตั้งคณะทำงาน กิจกรรมบันเทิงและกีฬา การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร การจัดสัมมนาออกสถานที่ การจัดกิจกรรมเสี่ยงตามสาย จัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก การใช้สื่อมัลติมีเดีย จัดศูนย์ฝึกอบรม และการให้ทุนการศึกษา กลุ่มตัวอย่างบอกถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยวิธีการที่ใช้สร้างมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรสร้างมาจากผู้บริหารเป็นหลัก

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร / องค์กรแห่งการเรียนรู้ / วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ORGANIZATION CULTURE IN LEARNING ORGANIZATIONS.

APINYA JAMJANG 4836789 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 organizational culture in learning organizations. The sample consisted of 30 personnel drawn from the 200 public companies in Thailand who were specialists in organizational culture. The instrument for the research was an interview form designed by the researcher. Data was analyzed by content analysis. The statistical method used in the research was frequency distribution.

A good organization culture affected the development of a learning organization in these ways: a team; being eager to learn and exchange knowledge; developing self-directed learning; being determined to succeed at work and having aims; having a good attitude to work and the organizations; and being creative. The sample thought that eagerness to learn, self-directed learning, and having a good attitude and good knowledge application rank as the most important qualities for organizational culture in the development of a learning organization and these qualities needed to be exercised regularly. They thought that activities to promote organization culture could best be done through the provision of internet and intranet , opportunities for exchange of knowledge and opinions both within and outside the organization, rewards for good work opportunities to present it, and staff training. Also recommended were the provision of a library and books corner for small group meetings which would let staff together as a team, printed media to provide information, the establishment of working groups, entertainment activities and sport, job observation for staff outside the organization, external seminars, voice activities, activities with other organization, multimedia for training, and education funds. The sample thought that management were most influential in the creation of organization culture.

KEY WORDS : ORGANIZATION CULTURE / LEARNING ORGANIZATION /
THE METHOD OF CREATING ORGANIZATION CULTURE

119 pp.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญตาราง	ณ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้	4
ความหมายวัฒนธรรมองค์กร.....	4
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร.....	6
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	6
การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร.....	7
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร.....	10
องค์กรแห่งการเรียนรู้	14
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	16
แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	26

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	29
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล...	34
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	41
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
ส่วนที่ 2 : วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	45
5. อภิปรายผลการวิจัย.....	81
6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการวิจัย.....	86
สิ่งที่ได้จากการวิจัย.....	87
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง.....	88
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	88
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย.....	89
บทสรุปสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ	101
บรรณานุกรม.....	110

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก.....	114
ประวัติผู้วิจัย.....	119

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
2	เพศของกลุ่มตัวอย่าง	43
3	อายุของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
4	ระดับการศึกษาสูงสุดจากระบบมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
5	ประสบการณ์การทำงาน.....	44
6	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง.....	45
7	วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	56
8	กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร.....	76

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจทุกวันนี้ ที่มีการแข่งขันกันสูง ด้วยข้อจำกัดต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรแต่ละแห่งจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างงานให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาพนักงานถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างงาน

พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในบรรดาพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวพนักงานเพื่อการทำงานให้ได้งานที่ดี มีคุณภาพ นอกจากนี้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบ จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย บริษัทชั้นนำหลายบริษัทจึงมีการดำเนินการปรับองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อปกป้ององค์กรของตนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงานอย่างแท้จริง (Michael J. Marquardt ,2005 : 19)

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่มีการยอมรับร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาปฏิบัติจริง ดังที่ เชอเมอร์ฮอน และคณะ (Schermerhorn ,Hunt and Osborn 1991 : 35) กล่าวว่าไว้ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งองค์กรอื่น

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยมที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่นโยบายหรือเป้าประสงค์ในด้านต่างๆขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรได้รู้ว่าตนเอง

มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ พวกเขาก็จะต้องการอิสระ และการสนับสนุนในการเรียนรู้ บุคลากรที่มีความกระตือรือร้นมักจะผูกพันต่อการเรียนรู้ (Michael J. Marquardt ,2005)

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร (Hoy&Miskel, 2001 ; Lunenburg & Ornstein, 2001 and Ubben, Hughes & Norris, 2001) เมื่อองค์กรต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรแต่ละองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างให้การเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของพนักงาน และเพื่อการพัฒนางานในองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยจึงต้องการจะทำการศึกษาว่าอะไรคือปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรแห่งการศึกษานั้นมีวัฒนธรรมองค์กรอะไรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังว่าข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่กำลังจะเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลมากที่สุดในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

นิยามศัพท์

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมหรือวิถีปฏิบัติที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับร่วมกัน และใช้แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่นโยบายหรือเป้าประสงค์ในด้านต่างๆขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริม และสนับสนุนในทุกด้านเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการเรียนรู้ขององค์กรที่กำลังจะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่นำองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อบุคลากรเพื่อเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. พฤติกรรมของบุคคล

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม (Culture) เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาจากมนุษย์ วัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของพฤติกรรม แนวคิด หรือค่านิยมของคนในสังคม ไม่ว่าสังคมนั้นจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ วัฒนธรรมจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและองค์ประกอบต่างๆ ของสังคม มีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้น รวมเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม การรับรู้ และการเรียนรู้ของคนในองค์กร (สุจิต บุญบงการ , 2521: 74)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมี 3 กลุ่มแนวคิด (เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2548 : 20) ได้แก่

1. กลุ่มแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกภาพ (Integration Perspective) กลุ่มนี้มีแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวเชื่อมความสัมพันธ์ที่ช่วยทำให้องค์กรยึดเหนี่ยวอยู่ได้ (Baker , 1980) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าวัฒนธรรมที่แกร่งจะเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Schein , 1991 : p.248)

2. กลุ่มแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน (Differentiation Perspective) กลุ่มนี้มีความแนวคิดว่าเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมน่าจะเกิดภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยเท่านั้น แต่วัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากความแตกต่างในอาชีพ เพศ ชนชั้น เชื้อชาติ และสถานะทางสังคม

3. กลุ่มแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความกระจัดกระจาย (Fragmentation Perspective) มีความคิดว่าความเชื่อมีความกำกวม ไม่ชัดเจน หรือมีความคิด ความเชื่อหลากหลายแตกต่างกันมาก การหาความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยจึงทำได้ไม่มากนัก

จากแนวความคิดที่แตกต่างกันจึงมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง รูปแบบฐานคติพื้นฐานซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดี จนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ (Schein ,1990)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมโดยความรู้นี้จะเป็สิ่งที่ใช้บอกกล่าว กำหนด และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก (Mannen ,1988)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้นคนในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ,2547)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรสร้างขึ้น เสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคลของกลุ่มและขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ องค์กร เทคโนโลยี สภาพะวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กร (Werther & Davis, 1996)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assupmtions) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม (Gordon, 1999)

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม ปทัสถานของบุคคลในองค์กรที่มีการร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมดำเนินการทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เกิดการยอมรับของบุคคลในองค์กร (เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม ,2548)

จากหลากหลายความคิดเห็นข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกับกลุ่มแนวคิดที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวเชื่อมความสัมพันธ์ที่ช่วยให้องค์กรยึดเหนี่ยวอยู่ได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยมหรือวิถีปฏิบัติที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับร่วมกัน และใช้แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่นโยบายหรือเป้าประสงค์ในด้านต่างๆขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์กรหนึ่งๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพก็จะดีกว่ากัน (อมเรศ ศิลาอ่อน , 2528 : 95) ; (Hellrigel และคณะ 1995 : 479) นอกจากนั้นยังทำให้ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจ (กริช สืบสนธิ์ 2538 : 4) จึงถือได้ว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อส่งผลไปยังเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

แอลเวสสัน (Alvesson, 1987:4-18) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์กร (philosophy)

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (organization climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กร กำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

เซอจิโอแวนนี และสตาร์เรท (Sergiovanni and Starrat ,1998 : 103) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่า “ ในทุกๆองค์กรย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน “

เคลลี่ ปริ้นซ์ และอาร์โพรท (Kelly, Prince และ Ashforth , 1991 : 450) อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบของพนักงาน สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบของพฤติกรรม และเอกสารต่างๆ ที่ใช้ติดต่อภายในองค์กร

2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์กรและสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์กร

3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรยอมรับร่วมกัน และสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร

การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้ง หรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ก่อตั้งองค์กรแล้ว ผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร และยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจะทำให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยสรุป การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 316) ได้ดังนี้

1) จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture Begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวทางปฏิบัติซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีต และผลสำเร็จ ซึ่งได้รับความพยายาม จะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงได้ อิทธิพล หรือถูกสร้างขึ้นมาจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรจะควรเป็นอย่างไร

2) การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (Keeping a Culture Alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่กับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับร้อยปี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่ง ผู้บริหาร และผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีองค์กร ขนาดใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น และ เปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

แมคเชน และกรินาว (McShane & Glinow ,2005: 488) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ

1) ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of Founders and Leaders) จะต้องพัฒนาระบบ และโครงสร้าง เป็นผู้ปลูกฝัง และสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสาร และ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2) ระบบการให้รางวัล (Introducing Culturally Consistent Rewards) การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้น จะต้องมีการนำระบบการให้รางวัลมาเชื่อมโยงเข้ากับการ ปฏิบัติ

3) การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a Stable Workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่ง ตรึงจิตใจพนักงานเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับ ต้องไม่ได้ และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องอาศัย ความอดทน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วม แก่สมาชิก

4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the Culture Network) วัฒนธรรมองค์กร คือ การเรียนรู้ ดังนั้น ต้องมีการถ่ายทอดกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายกว้าง ออกไป ทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และจะเกิดการเลียนแบบค่านิยม ความเชื่อ สู้กันและกัน ถ่ายทอดกันไปเรื่อย ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในภาพรวม

5) การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and Socializing Employees) การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้น คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อได้สมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอด หรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้นรับทราบถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

เชน (Schein ,1992 อ้างใน Cummings & Worley, 2005: 490–491) ได้เสนอขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Formulate a Clear Strategic Vision) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมร่วม และพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังช่วยกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น (Display Top Management Commitment) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ มุ่งมั่นต่อค่านิยมใหม่ และจะต้องสร้างแรงกดดันที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการมีพลังอำนาจในมือในระยะเวลาที่นานพอที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

3) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง (Model Culture Change at the Highest Levels) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็น โดยการเริ่มต้นพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรต้องการให้เปลี่ยน

4) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Modify the Organization to Support Organizational Change) เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศและการควบคุม รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการภายในทั่วไป เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่วัฒนธรรมใหม่

5) การคัดเลือก หล่อหลอมสมาชิกใหม่ และตัดสมาชิกที่มีความประพฤติไม่สอดคล้องกับองค์กร (Select and Socialize Newcomers and Terminate Deviants) วิธีหนึ่งที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบผลสำเร็จ คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด และตัดสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกับองค์กรหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ออก

6) พัฒนาให้เกิดจิตสำนึกด้านจริยธรรมและกฎระเบียบ (Develop Ethical and Legal Sensitivity) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับตัวบุคคล ดังนั้น การกำหนดวัฒนธรรมที่สามารถทำได้จริง จะต้องมีการวางระบบกลไกภายในให้พร้อม เช่น กำหนดเป็นกฎระเบียบ ปลุกฝังเป็นจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก

อาจสรุปได้ว่า การสร้างและการเปลี่ยนแปลงมาจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและเป็นต้นแบบในการสร้างหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และหลังจากที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การรักษาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนก็จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องวัฒนธรรมองค์กร

ในปี พ.ศ.2541 วิวัฒน์ มานะกิจ ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลตำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดโรงพยาบาลตำรวจ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดโรงพยาบาลตำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจ สังกัดโรงพยาบาลตำรวจ 22 หน่วยงาน จำนวน 267 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงพยาบาลตำรวจมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสร้างสรรค์ คือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการโมติสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ

1.1) มิติเน้นความสำเร็จ คือ องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีมีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรมีลักษณะของการมีเหตุมีผล มีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

1.2) มิติเน้นสัจการแห่งตน คือ องค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของพนักงาน

1.3) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุข มีการสอนงานและได้รับการสนับสนุน เพื่อความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

1.4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และรับรู้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานได้เร็ว พนักงานในองค์กรทำงานด้วยความยอมรับซึ่งกันและกัน

2) ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงานที่สังกัด

ในปี พ.ศ. 2541 คารณี ปฐมโยธิน ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร : เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสิน และบมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารออมสิน และบมจ.ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ และพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ธนาคารออมสินและธนาคารกสิกรไทย มีวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับแข็งแกร่ง 1 ประเด็น คือ ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
- 2) ธนาคารออมสินมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 9 ประเด็น คือ
 - 2.1) การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน
 - 2.2) การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน
 - 2.3) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
 - 2.4) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
 - 2.5) การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร
 - 2.6) การควบคุมขององค์กร
 - 2.7) ระบบการให้รางวัลขององค์กร
 - 2.8) การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร
 - 2.9) แบบแผนของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

3) ธนาคารกสิกรไทยมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 8 ประเด็น คือ

- 3.1) การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน
- 3.2) การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน
- 3.3) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- 3.4) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน
- 3.5) การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร
- 3.6) ระบบการให้รางวัลขององค์กร
- 3.7) การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร
- 3.8) แบบแผนของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

4) ธนาคารกสิกรไทยมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับอ่อนแอ 1 ประเด็น คือ การควบคุมขององค์กร

ในปี พ.ศ.2546 ชนกพรรณ ดิลกโกมล ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการวิจัยสรุปประเด็นในการพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีดังนี้

1. รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร
2. สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. การให้อำนาจสมาชิกในองค์กรในการเรียนรู้และปฏิบัติการ มุ่งเน้นให้หัวหน้างานมีบทบาทเป็นครูผู้สอน
4. ตระหนักในคุณค่าและให้รางวัลกับบุคลากรและทีมที่มีการเรียนรู้
5. ส่งเสริมและปฏิบัติวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ
6. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานทั้งหมด
7. บริษัทจะต้องมีความคาดหวังอยู่เสมอว่าทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้
8. พัฒนานโยบายของการสนทนาโต้ตอบในองค์กร

9. กลยุทธ์ในการหาข้อสรุปตกลงร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ

10. ส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการเรียนรู้ของตนเอง

ในปี พ.ศ.2548 เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประเภทสถานศึกษา และลักษณะสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี พ.ศ.2547 จำนวน 14 เขต จำนวน 396 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากการวิจัยผู้ทำการวิจัยได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรของการศึกษาหมายถึงสิ่งที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้าง ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงที่ทำให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล และของสถานศึกษาด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร เทคโนโลยี สภาพของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง โดยเน้นที่ระบบหลักการและลักษณะขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน

2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากเป้าหมายการบริหารงานคือการจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบในด้านต่างๆ ได้แก่

- 2.1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2.2) การมีรูปแบบความคิด
- 2.3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.5) การคิดอย่างเป็นระบบ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทาง หรือค่านิยม ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดกับการปฏิบัติของบุคลากร ในองค์กร ถ้าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเหมาะสมต่อการเรียนก็จะส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลาย ๆ ทศนะ ดังนี้

เซง (Senge ,1990) ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ผู้คนใน องค์กรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ ด้วยการ ส่งเสริมพัฒนาขยายขอบเขตแบบแผนทางความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์แรงบันดาลใจได้อย่าง อิสระเสรี แล้วนำมาแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปด้วยกัน

การวิน (Garvin ,1993)ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีทักษะ ในการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และ ความรู้ใหม่ ๆ

มาร์ควอด (Marquardt ,1996) มีความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีการ เรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและ แปลสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอก องค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

เฮลลิเกิล โซลครัม และวู้ดแมน (Hellriegel และคณะ ,2002) ได้ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา ลูกค้ำ ส่วนต่าง ๆ ของ องค์กร รวมทั้งจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2548) องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาส มี การส่งเสริม จูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มพูนความรู้

ความสามารถของตนโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

นฤมล คงผาสุก (2548) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมและองค์กร นอกจากนั้นบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสานความสำเร็จและมีการชวนหาความรู้ใหม่มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเป็นกระบวนการทั้งองค์กรโดยการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ในตัวของบุคคลแต่ละคนก่อนแล้วจึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

อภิชัย เทิดเทียนวงษ์ และคณะ (2547) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีกระบวนการที่มุ่งเน้นกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มและขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความสามารถ ความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืนตลอดไป

จากความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริม และสนับสนุนในทุกด้านเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

อรจิริย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง (2543 , 272) กล่าวว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายแนวคิด

1. แนวคิดของ Peter M.Senge (1990) จากหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. แนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) จากหนังสือชื่อ Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. ซึ่งได้แบ่งองค์การการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระบบย่อยขององค์กร ซึ่งในแต่ละระบบมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกส่วน

เซง (Senge ,1990) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์กร และ

ในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ความสำคัญของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์กรวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเจริญเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญของความรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

- ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง
- สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง
- มีความสมเหตุสมผล
- ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน เรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้หากถูกก็จะเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นไป ตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของการมีรูปแบบความคิด เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับเปลี่ยนขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงพิจารณาการมีรูปแบบความคิดของตนเองเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์กร ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้นที่เกิดจากการสังเกต การคิดวิเคราะห์ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้นออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นการมีรูปแบบความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) การมีรูปแบบความคิดมิใช่เพียงแค่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนการมีรูปแบบความคิดของคน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know – What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know – How) เข้าใจ และมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know – Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิด

สร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self – Starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (Care – Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

การมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรต่อกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกสิทธิ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อความที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไร ให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Senge, 1990) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกันให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยน เล่าสู่กันฟังเป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กรโดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญคือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีม เน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่ขององค์การให้ลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างชัด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ไม่เหมือนและแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวปฏิบัติฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย และการอภิปราย เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย

3. เป็นผู้ก่อเกิดและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปขัดหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนาการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

ด้านที่ 5 ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ความคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

ความสำคัญของความคิดอย่างเป็นระบบ

ความคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน หลักการคิดอ่านเป็นระบบ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มาร์ควอด (Marquardt ,1996) ได้อธิบายถึงความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “การเรียนรู้ขององค์กร” จะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในขณะที่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะเน้นที่ระบบ หลักการและลักษณะขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ซึ่งแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันของระบบย่อยของการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำการเปลี่ยน ที่โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ 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 เหตุที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรการเรียนรู้ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายทอดกระจายให้ทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นตัวกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักขององค์กรแห่งการเรียนรู้หนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2. วัฒนธรรม (Culture)

ด้วยเหตุที่องค์กรแต่ละองค์กรมีความเชื่อ วิถีทางความคิด และการปฏิบัติที่แตกต่างกันหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังที่ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน

และการถ่ายทอดความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ และความสามารถในการคิด และพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

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

วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ (Marquardt)

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมผูกพันเพื่อที่จะมีการปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นหนักให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้นในองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ชี้ชวนให้มีส่วนร่วมและมีความสนุกสนานในการทำงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถนำเอาปัญญาและความสามารถทางกายภาพของผู้นออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน (Marquardt)

3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เป็นแหล่งกำเนิด

ของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

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

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การใส่ใจนโยบายของใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

เมื่อองค์กรมีพนักงานที่พร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยจัดหาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ หรือสื่อหลายทางในการเรียนรู้ที่มีทั้งภาพ และเสียง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การสัมมนา และรายงานการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Internal Benchmarking Report) เป็นต้น

4. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โต โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกันและข้อจำกัดทางสายการ

บังคับบัญชา เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ ดังนั้นลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

- 4.1) โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ (Streamline-Flat Hierarchy)
- 4.2) โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Seamless Boundary less and Holistic)
- 4.3) โครงสร้างที่มีรูปแบบการจัดการแบบโครงการ (Project Form of Organizing and Implementing)
- 4.4) โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (Networking)
- 4.5) โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Small Units with Entrepreneurial Thinking) ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาที่แบนราบ

เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการขัดขวางองค์ความรู้ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนของความรู้ โครงสร้างขององค์กรจึงต้องมีลักษณะที่แบนราบ มีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สายการบังคับบัญชาแบบระบบราชการที่เต็มไปด้วยอุปสรรคของการเรียนรู้จึงสมควรถูกยกเลิกไป

โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตแบ่งกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสิ้นไหลดูจสายน้ำ และไร้ซึ่งเขตแบ่งกันของสาขางาน เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสาขางาน และทุกภูมิภาคมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน

โครงสร้างที่มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ

การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนในองค์กรจะได้หมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ 4 ถึง 5 โครงการต่อปี และมีโอกาสสลับสับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย ลักษณะของทีมงานในโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความคล่องแคล่วว่องไว และรับผิดชอบ ล้วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานจริงในองค์กรแห่งการเรียนรู้

โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปัน ด้วยความรู้สึกที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศคือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และด้วยความสูงของสายการบังคับบัญชาและกรอบของสายงานทำให้การติดต่อสื่อสาร และความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่

- 1) ด้านวัฒนธรรม
- 2) วิสัยทัศน์
- 3) กลยุทธ์
- 4) โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตกิน และมาร์ซิค (Watkins และ 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 แนวคิดใหม่และการพัฒนาที่จะขยายจากบุคคลไปสู่ทีม และองค์กรในที่สุด

3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม ทำได้โดยการกระจายอำนาจทางการคิด การตัดสินใจ พัฒนาวิธีการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกิจกรรมของทีม และกลุ่มต่างๆ ที่ไม่ขัดแย้งต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร วิธีการเหล่านี้จะช่วยให้คนได้เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันในการพัฒนาตนเอง และทีมงาน

4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน

การกำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันนั้น เป็นระบบที่จะทำให้คนรู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรไปบ้างแล้ว และจะถ่ายทอดความรู้นั้นแก่คนอื่นๆ อย่างไร ระบบนี้จะทำให้คนมาช่วยกันออกแบบงานเสียใหม่ มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งต่อการสร้างนวัตกรรม หรือผลิตความรู้ สร้างระบบที่จะทำให้คนได้เรียนรู้จากคนอื่นๆ 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 ให้ความสนใจกับ

เรื่องราวของลูก้า คู่แข่ง มีการทำงานใกล้ชิดกับสังคม ชุมชน ที่แวดล้อมองค์กร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อม สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ

ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ด (Michael J. Marquardt ,1996:143-145) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในอนาคต
5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

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

1. การสร้างบรรยากาศ ซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงาน หรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่างๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น
3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะในแนวนอน มากขึ้น และให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียนการทำงาน ในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

4. การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอน การมีห้องสมุดของบริษัทเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศ และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปี พ.ศ. 2546 เสนิส หงษ์ทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประเภทหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 356 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัดทำให้ระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าเพศหญิง ส่วนในด้านระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และในด้านประเภทหน่วยงานที่สังกัดนั้น พบว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้านสนับสนุนการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้านธุรกิจ 2) จากผลงานวิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นของพนักงานการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น 2 ระดับ คือ ในระดับสูง และระดับต่ำ ดังต่อไปนี้

ระดับสูง คือ พนักงานที่ตระหนักว่าธนาคารมีความสามารถที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นดังนี้

1. การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้บริหารระดับสูงของธนาคารต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันให้แก่ธนาคารพาณิชย์
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ในธุรกิจการเงินธนาคารได้ดี
4. พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการ

แลกเปลี่ยนความรู้ในระดับองค์กร

5. ธนาคารเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการปฏิบัติงานเพียงลำพังคนเดียว เนื่องจาก ทำให้ทุกคนมีการเรียนรู้ และมีพลังที่จะทำงานให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับต่ำ คือ พนักงานตระหนักว่า ธนาคารยังขาดความสามารถที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นดังนี้

1. ธนาคารจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานอย่างสม่ำเสมอ
2. โครงสร้างองค์กรของธนาคารมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่ซับซ้อน
3. ธนาคารมีการทดสอบและพัฒนาความรู้ในการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
4. ธนาคารมีการพิจารณาความดีความชอบสำหรับพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นพิเศษ
5. พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร เข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและมีมุมมองเดียวกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
6. ธนาคารมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ
7. พนักงานส่วนใหญ่มองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบกันอย่างเป็นลูกโซ่ รวมทั้งแก้ไขปัญหาในการทำงานในลักษณะมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ

ในปี พ.ศ.2544 ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย โดยประยุกต์ผลที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณอาณูภาพ แจ่มยุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ และผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณศิริลักษณ์ เข้มขุนทด ผู้จัดการฝ่ายสำนักพัฒนาการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์

คุณอนุภาพ แจ่มบุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน กล่าวว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธนาคารออมสินนั้น จะยึดหลัก 5 ข้อของ Senge (1990) เป็นหลัก รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ก็ยึดหลักของ Senge (1990) เช่นเดียวกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

1. ผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับแนวคิดนี้
2. นโยบายของธนาคารที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ความต้องการที่จะให้หน่วยงานอยู่ได้ในการแข่งขันยุคปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ที่เน้นการเป็นธนาคารในดวงใจของประชาชน ทำให้พนักงานทุกคนในธนาคารต้องมีการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงาน 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 นำมาเปรียบเทียบกับ ซึ่งผลที่ได้

จากการวัดนี้อาจจะไม่ตรงกันทั้ง 2 ส่วน เช่น เมื่อวัดออกมาแล้วกระบวนการเรียนรู้ดี แต่ผลการเรียนรู้ไม่ดี แสดงว่าที่ผ่านมามีพนักงานไปเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดทาง สิ่งควรรู้ไม่รู้ แต่สิ่งที่เป็นหน้าที่กลับไม่รู้เลย

คุณศิริลักษณ์ แซ่มขุนทด ผู้จัดการฝ่ายสำนักพัฒนาการเรียนรู้ ของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด กล่าวว่า การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติใช้ในบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด นั้น องค์กรไม่ได้ยึดหลักการของ Senge (1990) ทั้งหมด แต่จะเลือกนำมาใช้ตามความเหมาะสมขององค์กรเท่านั้น ซึ่งจะมีลักษณะการผสมผสานหลักการของ Senge (1990) เข้ากับกิจกรรมการทำงานต่างๆ ขององค์กร โดยจะเริ่มที่ตัวองค์กรก่อนว่าอยากได้อะไร อยากเห็นอะไร โดยหลักการของ 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 แต่ปัจจุบันองค์กรใช้วิธีการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก การประเมินความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่อการนำแนวคิดนี้มาใช้

ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรของธนาคารออมสินและบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด นั้นมีทั้งส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันออกไป

จากการวิจัยสิ่งที่ทั้ง 2 องค์กรมีความเหมือนกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน

3. มุ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์กรไม่ได้มาจากการบังคับ

4. มีกิจกรรมและโครงการต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยสิ่งที่ทั้ง 2 องค์กรมีความต่างกัน คือ

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

ในปี พ.ศ.2548 นฤมล คงพาสุก ได้ศึกษางานวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน วัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรโรงพยาบาลรามัน จำนวน 146 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากการศึกษาพบว่า

1) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรมีบรรยากาศส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอแม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาด และองค์กรสนับสนุนการศึกษา การเรียนรู้ และมีการจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน

2) ด้านการมอบอำนาจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรได้รับมอบอำนาจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของตนเองและได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง

3) ด้านเทคโนโลยีสนับสนุนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการสอนและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เทคโนโลยี สารสนเทศ มีการสอนแนะนำจากการปฏิบัติงานจริง และบุคลากรในองค์กรมีโอกาส และสามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

4) การสร้างและการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเห็นประโยชน์ของการได้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและเห็นความสำเร็จที่ได้รับในการทำงานและบุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน อีกทั้งองค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

5) บรรยากาศสนับสนุนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรมีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและบุคลากรในองค์กรมีความเอื้ออาทรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางประชากร (Demographic Factors)

ปัจจัยทางประชากรเป็นตัวแปรที่สะท้อนความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พื้นฐานทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic) สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุ เชื้อชาติ และเพศ

2. ความสามารถและทักษะ (Abilities and Skills)

ความสามารถและทักษะจะมีบทบาทสำคัญในการแสดงพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลเนื่องจากพนักงานที่ไม่มีความสามารถและขาดทักษะจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถึงแม้จะมีแรงจูงใจและความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก็ตาม โดยที่บุคคลจะมีความสามารถและทักษะบางประการมาตั้งแต่เกิด เช่น ความจำเป็นต้น ขณะที่ความสามารถบางประการสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยผลการทำงานของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถและทักษะของเขา

3. การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นตีความ และให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวเขา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลแต่ละคนจะ

มีมุมมองในสิ่งเดียวกันในทิศทางที่แตกต่างกัน การรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกต่อสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งจะรวมถึงการแปลความหมายของวัตถุ สัญลักษณ์ และบุคคลตามประสบการณ์ที่เขามี หรืออาจกล่าวได้ว่า การรับรู้จะเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้จัดรวบรวมและแปลความต่อสิ่งเร้า ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและการก่อตัวของทัศนคติของเขา

4. ทัศนคติ (Attitude)

ทัศนคติ เป็นสถานะภายในจิตใจที่เกิดจากความพร้อม การเรียนรู้ และการจัดระบบผ่านประสบการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล วัตถุ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราทุกคนจะมีทัศนคติในเรื่องต่างๆ เช่น ครอบครัว เพื่อน ศาสนา ที่ทำงาน ร้านอาหาร หรือรัฐบาล เป็นต้น โดยทัศนคติบางประการจะมีความคงทน แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีข้อมูลเพิ่มเติม

5. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ เป็นกลุ่มของความรู้สึกและพฤติกรรมที่ค่อนข้างคงที่ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านพันธุกรรมและสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลอื่นสามารถสังเกตและรับรู้ได้ (มัลลิกา ดันสอน , 2544 : 21-23)

6. การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้ (เทพนม เมืองแมน และสวีสวรรณ , 2529 : 10) พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะมีลักษณะแตกต่างจากพฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกจูงใจ ดังนี้

ประการที่ 1 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะมีลักษณะเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ในขั้นแรกจะเกิดความต้องการ (Need) และแรงขับ (Drive) แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความต้องการของร่างกายหรือสังคม แรงจูงใจจะผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าประสงค์จนเกิดความพอใจ และความพอใจที่เกิดขึ้นจะช่วยทำให้แสดงพฤติกรรมอีก วนเวียนกันอยู่เช่นนี้ตลอดไป

ประการที่ 2 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ จะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเลือกกระทำเฉพาะสิ่งที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ที่บุคคลมุ่งหวังไว้เท่านั้น

ประการที่ 3 พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ มีความกระฉับกระเฉง เพียรพยายาม มีความต่อเนื่องและไม่ลดละ

7. ค่านิยม (Value) ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลเป็นตัวกำหนด ตัวตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ ค่านิยมมีความสำคัญต่อบุคคลและมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

การเข้าใจค่านิยมของตัวเราจะช่วยทำให้เข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของเรามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์กรเพราะจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเข้าใจค่านิยมของคนอื่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 53) กล่าวว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกนั้น จะเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการต่อไปนี้ที่ผสมผสานกัน คือ ความสามารถ (Capabilities) ของบุคคลที่แตกต่างกัน

1. ความต้องการที่แต่ละคนมุ่งที่จะตอบสนอง (Needs) มีแตกต่างกัน
2. ความคาดหวัง (Expectancy) หรือการนึกคิดถึงอนาคต และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางประพฤติปฏิบัติของแต่ละคนที่แตกต่างกัน
3. การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม โดยยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากรอดีต (Past Experiences and Needs) ของแต่ละคน
4. การปฏิบัติตอบที่มีความนิยมชมชอบ (Affective Reactions) ที่แตกต่าง

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 6) กล่าวว่า การที่บุคคลในองค์กรแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปนั้น มีผลมาจากลักษณะการรับรู้ บุคลิกภาพและทัศนคติ กล่าวคือ

1. การรับรู้ คนเราจะรับรู้จากการสัมผัสมากกว่าการหาข้อเท็จจริง ซึ่งการรับรู้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ สถานการณ์ แต่สิ่งสำคัญในการรับรู้คือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น คนจะเลือกรับรู้แต่สิ่งที่ตรงกับความต้องการของตนเอง หรือสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง
2. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพเกิดขึ้นจากลักษณะทางสรีระวิทยา การอยู่ร่วมติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการรับการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เช่น คนที่ได้รับการเลี้ยงดูจากวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมตะวันตก ลักษณะการแสดงออกทางบุคลิกภาพจะมีความแตกต่างกัน
3. ทัศนคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น งานใดที่สร้างความพอใจและความสำเร็จของบุคคลก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานนั้น ในการปฏิบัติงานจะทุ่มเทความตั้งใจและความสามารถอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่าความแตกต่างของพฤติกรรมแสดงออกในแต่ละบุคคล จะขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลายๆด้าน ทั้ง การรับรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติที่ต่างกัน แต่ที่สำคัญคือความต้องการภายในของแต่ละบุคคลซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น 1 ใน 200 บริษัทชั้นนำจากการจัดอันดับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (อ้างอิงจากหนังสือการเงินธนาคาร ,2006 : 44-55)

1.1.2 เป็นบุคลากรที่มีความรู้และมีหน้าที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรนั้นๆ

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากจำนวน 200 บริษัท ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 30 องค์กร มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
3. โรงแรมโอเรียลเต็ล (ประเทศไทย)
4. บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
5. บริษัทสามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
6. โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
7. บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

9. บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
10. บริษัททีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
11. โรงพยาบาลสมิติเวช
12. บริษัทบีจี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
13. บริษัทปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
14. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
15. บริษัทซีเอส ล็อกซอินโฟ จำกัด (มหาชน)
16. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
17. บริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
18. บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ (ประเทศไทย)
19. ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
20. บริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน)
21. บริษัทหลักทรัพย์บัวหลวง จำกัด (มหาชน)
22. บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)
23. บริษัทโออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
24. บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
25. บริษัทเอ็ม บี เค
26. บริษัทไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)
27. บริษัทศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)
28. บริษัทลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)
29. บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
30. บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด
3. นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา ความชัดเจน และความตรงตามเนื้อหา
4. แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์

5. นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
6. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
7. ตรวจสอบข้อมูล
8. วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล
9. เขียนรายงานการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจำนวน 1 ชุด แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. กำหนดเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการทราบในการวิจัย
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจำนวน 1 ชุด (ประกอบด้วย 2 ส่วน)

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบคำถามเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างทุกคน

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 4 คน ได้แก่

1) รศ. ดร.สมคิด อิศระวัฒน์ รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2) ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

3) นายณรงค์ รัตนะ อติตผู้อำนวยการสถาบันไทย-เยอรมัน

4) นางเยาวลักษณ์ ไทโรจิตร ผู้พิพากษาสมทบ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

6. นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์กับบุคคล ซึ่งทำงานในองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่มิใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ได้แก่

- 1) ฝ่ายบริหารสายงานสื่อสารองค์กร กลุ่มบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2) HRD section manager บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)
- 3) รักษาการผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทโตโยต้า (ประเทศไทย)
- 4) Senior Specialist บริษัทโตโยต้า (ประเทศไทย)

7. ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการไปทดลองสัมภาษณ์ว่า สามารถตอบปัญหาของการวิจัยได้หรือไม่ และข้อมูลที่ได้เพียงพอต่อการวิเคราะห์และสรุปผลหรือไม่

8. ปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์และจัดทำเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ไปติดต่อกับบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองเพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนด บางครั้งการถามคำถามอาจมิได้จัดเรียงลำดับอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจะถามคำถามและให้กลุ่มตัวอย่างตอบโดยผู้วิจัยจะไม่ขัดขณะที่กลุ่มตัวอย่างกำลังตอบคำถาม ในกรณีซึ่งกลุ่มตัวอย่างไม่ตอบ ก็จะถามใหม่ หรือย้อนกลับมาถามเมื่อมีโอกาส

3. ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่ยินยอมหรือเกิดความไม่สะดวกใจ จะใช้วิธีการจดบันทึกแทน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลมาจัดระบบ แยกหมวดหมู่ตามคำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย
2. นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่มาทำการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุปในลักษณะของการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยผู้วิจัยสร้างสมมุติฐานชั่วคราวจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหาข้อมูลยืนยันข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม หลังจากนั้นจึงสร้างข้อสรุป

3. นำข้อสรุปที่ได้ไปอภิปราย ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่องจำนวน 1 ท่าน เพื่อยืนยันข้อสรุป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ตำแหน่ง

ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มบุคคลซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยแยกเป็น จำนวน 30 คน มาจาก 30 บริษัท ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 คน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่บุคคล จำนวน 3 คน และรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน (N=30)
ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	17
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	5
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3
เจ้าหน้าที่บุคคล	3
รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2
รวม	30

2. เพศ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เป็นเพศชาย 15 คน เป็นเพศหญิง 15 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (N=30)
ชาย	15
หญิง	15
รวม	30

3. อายุ

อายุของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ (17 คน) อยู่ระหว่างอายุ 31-45 ปี รองลงมาคือ อายุ 46 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 10 คน และต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 3 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=30)
ต่ำกว่า30 ปี	3
31-45 ปี	17
46 ปี ขึ้นไป	10
รวม	30

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุดซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับการศึกษาสูงสุดจากระบบมหาวิทยาลัย

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (N=30)
ปริญญาโท	24
ปริญญาตรี	6
รวม	30

5. ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 11 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 8 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 6 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี และจำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	จำนวน (N=30)
ต่ำกว่า 1 ปี	-
1-5	3
6-10	6
11-20	11
21-30	8
31 ปีขึ้นไป	2
รวม	30

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 20 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 6 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 1 ปี และจำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี ขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (ปี)	จำนวน(N=30)
ต่ำกว่า 1 ปี	1
1 - 5	20
6-10	6
11-20	2
21-30	1
31 ปีขึ้นไป	-
รวม	30

ส่วนที่ 2 : วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 วัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แต่ละคนตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. การทำงานเป็นทีม

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 คน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ “การทำงานเป็นทีม”

- ทีม work อื่น! การทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ)
- ตัวที่ 4 ก็เป็น synergy ความร่วมมือของคนทั้งองค์กร สิ่งต่าง ๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดความร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมอะไรต่าง ๆ หรือว่างานต่าง ๆ ที่ทำให้สำเร็จนั้นจะตามที่เราได้ plan เอาไว้นี้แหละ (ลพบุรี)
- การทำงานเป็นทีมนะ (สุพรรณบุรี)
- การเรียนรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม การยอมรับซึ่งกันและกัน อันนี้มันเป็นการพัฒนา skill ของเขา การอยู่ร่วมกันเป็นทีม การเข้าสังคม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน อันนี้จะเป็นการเรียนรู้ นะครับผม (ตรัง)
- การทำงานของเรามันจะไม่ได้เป็นลักษณะของตัวใครตัวมัน คือ เราจะพยายามกระตุ้นให้ เกิดการทำงานเป็นทีม Team work สำคัญที่สุดนะค่ะ ต้องเป็นเรื่องของ Team work เลย ร่วมด้วย ช่วยกันนะค่ะ Team work สำคัญมาก (เลย)
- เราเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญ (อยุธยา)
- การทำงานเป็นทีมที่ดี (แพร่)
- Teamwork (ภูเก็ต)
- ในเรื่องทีม เราจะต้องฝึกกำลังประสานงานเป็นทีม และมุ่งมั่นสู่ความเป็น Super Center อันดับหนึ่ง (ชลบุรี)
- Teamwork เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกัน เป็นทีม (ระยอง)
- Unity ทำงานเป็นทีม สิ่งที่เราบอกคือคุณต้องสามัคคีกันด้วยนะ ไม่ใช่ทำงานเป็น ทีม แต่ทีมคุณ มันต้องทีมทั้งองค์กร ไม่ใช่ทีมใครทีมมัน (นครสวรรค์)
- Synergy คือ การผนึกกำลัง คือ อยากให้ทำงานเป็นทีม มุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แล้วก็เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จะทำยังไงร่วมกันคิดร่วมกันทำ (กาญจนบุรี)
- ตัวที่ 3 ทีมองก็คือเรื่องของ Team Work เพราะว่า Team Work จะมีส่วนช่วยให้คนกล้าที่จะ share กัน ทำงานกันเป็นทีมไม่ใช่ว่าทุกคนจะทำงานคนเดียว ทุกคนจะไปพร้อมๆกัน (พังงา)
- ตัว T เนี่ย เป็นการทำงานเป็นทีม มันก็มีผลในเรื่องของการทำให้เขาสามัคคีกัน หรือมีอะไรก็จะช่วยเหลือกัน แบ่งปันกันในเรื่องของการให้ความรู้ (ขอนแก่น)
- S ตัวแรกของเราคือ ทีม work & Strength ความ แข็งแกร่ง เราเน้นในเรื่องของการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมแน่นอนว่า สมาชิกในทีมต้องมีการแบ่งปัน แล้วก็ช่วยเหลือกัน ในการทำงาน เพราะฉะนั้นการเรียนรู้เนี่ยมันจะเกิดขึ้นในกระบวนการหรือว่าใน Process ของการทำงาน ก็จะเกิดมีการ train หรือการ share ความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะว่าการทำงานเป็นทีมเนี่ยมันคง

เป็นไปได้ที่ว่ามีคนหนึ่งคนใดจะเก่งคนเดียว ถ้าจะทำงานเป็นทีมแล้วให้สำเร็จต้องรู้เหมือน ๆ กัน (โยธธ)

- ทีม (สกลนคร)

2. ใฝ่รู้

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การใฝ่รู้ ของบุคคล”

- ใฝ่รู้ และการแบ่งปันความรู้ (นนทบุรี)

- หนูใช้คำว่า *Learner* แล้วกันนะค่ะ คือเป็น คือพอดี พี่เคยใช้แบบทดสอบของทาง Galop อะค่ะ เป็นเขาเรียงเกี่ยวกับว่าจุดแข็ง ทำเรื่องของ *Strength folder* ในตัวคนอะ มันจะมีคนแบบหนึ่งอะ ที่เป็นคนประเภท *Learner* คนที่เป็น *Learner* คือเขาชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอด เขาไม่ชอบที่จะอยู่กับอะไรปัจจุบัน (ราชบุรี)

- คนที่ใฝ่รู้จริง ๆ เขามักที่จะเหมือนกับว่า คิดอยู่ว่าตัวเขาเองมี *skill* อะไรบ้าง ที่ต้องเพิ่มเติม อย่างเช่น บางคนเขาจะรู้ตัวของเขาเองว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง ในเมื่อเขา รู้จุดด้อยของตัวเองปุ๊บ เขาก็ต้องมีการพัฒนาตัวเอง (ตรัง)

- น่าจะเริ่มจากตัวพนักงานทุกคนก่อนที่เป็นคนที่รักการเรียนรู้ เหมือนชอบที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ที่ว่าต้องเริ่มจากตัวคนก่อน เพราะว่า เออ! เหมือนสมมติ ฝ่าย *training* อะไรอย่างนี้ มีส่วนช่วยหาคอร์สหรือสนับสนุนให้ตัวพนักงานเขาเรียน แต่ว่า ถ้าตัวเขาเองไม่คิดที่จะพัฒนา ไม่คิดที่จะอยากหาความรู้เพิ่ม ก็ไม่มีประโยชน์ (สงขลา)

- คนต้องกระตือรือร้น คนต้องอยากรู้ อยากรสนใจ มีความกระหายในการใคร่รู้ใคร่เห็น (น่าน)

- ต้องมีการพัฒนาไขว่คว้าในการเรียนรู้ (แพร่)

- ใฝ่เรียนรู้ (เชียงราย)

- อยากให้พนักงานอ่านหนังสือเยอะ ๆ นะ แต่ว่าทุกสาขาที่หน่วยงานของ HR เขาจะมี *Library* ของเขาเล็ก ๆ มีหนังสือให้พนักงานยืมไปอ่าน แล้วก็จะมี CD ไม่ก็เป็นหนังสือ เป็นอะไรบ้าง ซึ่งเราก็เปิดกว้าง หนังสือเรื่องก็สามารถเรียนรู้ได้ หมายถึง *general* ทั่ว ๆ ไป ควรจะมีความรักที่จะพัฒนาตัวเอง อ่าน มันไม่จำเป็นต้องเป็นงานใด นิตยสารอะไรต่ออะไร (ชลบุรี)

- *Expertise* คือเป็นเรื่องที่มุ่งมั่นในการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ในการทำงาน (ระยอง)

- เราพัฒนาแล้วพร้อมจะมุ่งไปข้างหน้าเสมอเนี่ย ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาอยู่แล้ว (ระนอง)

- ใฝ่รู้ (สิงห์บุรี)

- ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ความคิดที่จะใส่ให้เขา กระตุ้นให้เขา *Eager to Learn* คือ จะต้องตื่นเต้น หรือว่าอยากเรียนรู้แสวงหาอะไรใหม่ ๆ รับฟังสิ่งใหม่ ๆ ตรงนี้น่าจะเป็นพื้นฐานสำคัญ (พังงา)

- ตัว *Stretch* ยืดยาย คือ ว่าเป็นที่ตัวบุคคลต้องพัฒนาตัวเองให้มีทักษะความรู้ที่หลากหลาย ให้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่เป็นได้ (ยโสธร)

- กระตือรือร้นชวนขาย (บุรีรัมย์)

3. แลกเปลี่ยนความรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรภายนอก”

- พฤติกรรมเกี่ยวกับการแชร์ความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันนะฮะ (กรุงเทพฯ)

- *knowledge sharing* เป็นเรื่องของ *KM concept* เคยได้ยินไหมย่ะ เรื่อง *Knowledge Management* ซึ่งเรากำลังจะทำความเข้าใจมาโดยต่อยอดเอาความรู้ต่าง ๆ เนี่ย ในตัวคนเนี่ยออกมาให้มากที่สุด เพราะว่าเชื่อว่าบางอย่างเนี่ย ถ้าสมมติว่ามันไม่ถ่ายทอด หรือว่าไม่กระจายตัวออกไป มันก็จะติดอยู่ที่คน ๆ นั้น พอคน ๆ นั้นออกไป บริษัทก็จะไม่ได้ *know how* ตรงนั้น ความรู้ตรงนั้นก็จะมีการทำเรื่องของ *KM* ตอนนี้เป็นการวาง *concept* ไว้ว่าจะเป็นอย่างไงบ้าง เราจะเริ่มทางด้าน *technical* ก่อน เพราะบริษัทเนี่ยจะมี 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ *technical* ด้าน *network* ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายต่าง ๆ ที่เราจะให้บริการกับลูกค้า กับทางด้าน *commercial* ก็คือเรื่องของ การให้บริการอารายประมาณนี้ก็จะเริ่มในส่วนที่เป็น *technical* ก่อน แต่มันก็ยังไม่มีรูปร่างหน้าตาชัดเจนมากนัก (สุพรรณบุรี)

- ทุกคนเป็น *reference* ให้กันได้ เป็น *resource* ให้กันได้ คือ เขาได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของเขานะคะ เขามีโอกาสได้ *Share* สิ่งที่เขาแบบ สิ่งที่เขาแม่นปั๊กเลย สิ่งสมมา เรามีการมองหาสแกนหา เพื่อจะสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาเป็นลักษณะของ *Learning Agent* นะคะ (เลย)

- *sharing* ก็คือการแบ่งปัน (จันทบุรี)

- การ *share* ความรู้ในที่ประชุม หรือว่าไปเรียนอะไรมา แล้วมา *Share* ต่อให้เพื่อนนี่ อะไร นั่นก็คือเป็นการเรียนรู้ที่ดีอันนึง (สงขลา)

- อนาคตจะมี KM ก็อาจจะมี web board ตอนนี้เป็นรูปเป็นร่างอยู่ ได้มา share ความรู้กัน (น่าน)
- share ข้อมูล (เชียงราย)
- เวลาออกไปเจออะไรข้างนอกมา เจอ knowledge ไม่ว่าจะเจอแบบไหนมา ให้กลับมาแล้วอยากจะถ่ายทอดให้คนอื่นฟัง สิ่งแรกน่าจะเป็น knowledge transfer (เชียงใหม่)
- Knowledge Sharing (ภูเก็ต)
- Guard Against Irrationality บางทีเมื่อได้รับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเก่าจะมีการพูดคุย อะไรที่เราเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความรู้แล้วจะได้ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม (ระนอง)
- แบ่งปัน มันจะนำไปสู่การ share ความรู้ (บุรีรัมย์)

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

- มี self learning (กรุงเทพฯ)
- เราพัฒนาเขา เมื่อเราเลือกคนมาถูกแล้ว คนพวกนี้อยากจะเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้นแล้ว พฤศจิกายน ปัญหาในการฝึกอบรมพนักงานเรามีน้อยมากเลย คือพอเราบอกไป ! คนก็จะเข้า ก็จะเข้า ทุกคนก็อยากจะเข้า (นครปฐม)
- ใฝ่หาความรู้ด้วยตัวเอง บางคนบอกทำงานแล้วก็ต้องพยายามเรียนรู้ พยายามเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าอยู่เสมอด้วย (ลพบุรี)
- แล้วอีกอย่างหนึ่งที่เรา ทำไปพร้อม ๆ กัน คือเรื่องการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง คือ Self Learning Directed (สุพรรณบุรี)
- คุณต้องมี Self Learning ต้องมีความกระหายกระหือรือ บริษัทจะสนับสนุนแล้วก็จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่พนักงานให้ เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองเกิดขึ้นในหมู่พนักงาน โดยการสร้างสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนอย่างเต็มที่กล่าวไป คือเราต้องสร้างเสริมให้มันเกิด (เลย)
- ต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ปทุมธานี)
- ดังนั้น Learning Organization เนี่ยวิธีที่ดีที่สุดคือ Self Development เรียนรู้ด้วยตัวเอง การเรียนรู้เหมือนตรัสรู้เอง มันจะไม่มีใครแย่งไปได้ และรู้แจ้งเห็นจริง (เพชรบุรี)

- เรื่องของ *self development* ก็คือเรื่องที่คล้าย ๆ กับ *Eager to Learn* ในลักษณะที่พัฒนาศึกษาด้วยตัวเอง แล้วก็ไม่ต้องไปรอฟังใคร หรือว่าไม่ต้องให้ใครมา *coach* เราเราต้อง *self development* ทำด้วยตัวเราเองได้ (พ้งา)

5. ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และมีเป้าหมาย

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย”

- มุ่งมั่น และความสำเร็จของงาน (นันทบุรี)
- ในเรื่องของ *Fast* ก็คือ *Fast* เนี่ยไม่ใช่เฉพาะทำงานเร็วแต่ทำให้มีความเป็น *Proactive* ทำงานให้วางแผน มีการวางแผน แล้วก็ทำงานเสร็จสิ้นตามที่ ตามที่เราได้ *plan* ไว้ (ลพบุรี)
- แล้วก็ *result of oriented* เน้นผลงานก็คือ มีเป้าหมาย มีมุ่งเน้นผลงานของตนเองและก็ของ ทีมด้วย (จันทบุรี)
- มุ่งอยากจะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย *result of oriented* ตามผลที่คาดไว้เพราะฉะนั้นถ้าเกิดเขาเป็นคนที่มุ่งผลสำเร็จเนี่ย เขาก็จะพยายามที่จะผลักดันตัวเอง ปรับตัวเองให้ไปถึงตรงนั้นให้ได้ (สงขลา)
- เรามีเป้าหมาย ร่วมกัน เป้าหมายของเราคืออะไรครับ เป้าหมายของเรา คือ ทำยอดขาย แล้วกำไร ให้ได้ที่เรากำหนด (นครนายก)
- *Passion for Excellence* (ภูเก็ต)
- อันแรกเลย เราจะต้องเป็นที่หนึ่งในเรื่องบริการ และราคาในตลาด (ชลบุรี)
- *Result Oriented* คือที่แสนสิริ จะมีการทำงานที่มีเป้าหมาย (นครสวรรค์)

6. การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และองค์กร”

- ฐานะที่ผมเป็นฝ่ายบุคคล 1 เวลาที่เราเลือกคน เราเลือกคนที่มันถูก เลือกคนที่มีทัศนคติดี รักงานนะครับ เลือกคนที่อยากทำงานโรงแรม อยากทำงานบริการ (นครปฐม)
- พี่ว่าความมีทัศนคติ คือจริง ๆ เวลาเรา พื่ออยู่ในแผนกของการประชาสัมพันธ์

ที่จะทำกิจกรรม หรือเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแบรนด์หรืออะไรก็ได้แต่จะสอดแทรกทัศนคติ เขาเรียกว่าให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีในเชิงบวก เพราะว่าอันนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้แต่ละคนใฝ่หาความรู้เพื่อที่จะมาพัฒนาความก้าวหน้าให้กับตัวเอง ว่าถ้าคนแบบมีทัศนคติที่ไม่ดีต้ององค์กรแล้วเนี่ย ก็ไม่อยากจะทำอะไร ไม่อยากจะทำงานอะไรอย่างนี้จะค่ะ (ลพบุรี)

- พฤติกรรมหรือคุณสมบัติที่ควรมีที่มีในองค์กร คือ ความรักในองค์กรของเขา แล้วเขายอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า (นครนายก)

- การมีทัศนคติที่ดี กับความรักในงาน รักในองค์กร (น่าน)

- เราต้องพูดถึงทัศนคติของตัวพนักงานก่อน ตัวทัศนคติจะบ่งบอกพฤติกรรมเขาได้ว่า พฤติกรรมเขาจะเป็นยังไง บวกหรือลบ ที่นี้เราเริ่มที่ทัศนคติของเขา ถ้าคนในองค์กรมีทัศนคติเราโฟกัสเลยที่การให้บริการ และเป็นการบริการที่เป็นเลิศ เพราะฉะนั้นทัศนคติของพนักงานน่าจะเป็นในเรื่องของการให้บริการทุกคนต้องมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการให้บริการที่เป็นเลิศ แล้วก็จะทำให้องค์กรเราขับเคลื่อนไปได้ แล้วก็ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แน่นอน (แพร่)

- A คือ Attitude ทัศนคติ มองโลกในแง่ดี อันนี้เกี่ยวข้องแน่นอน การมีทัศนคติที่ดีก็มีผลต่อการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายทอดอะไรกัน (ขอนแก่น)

- ทัศนคตินี้มันใช้ได้หมด ทั้งต่อองค์กร ทั้งต่อหัวหน้างาน ทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญ จริง ๆ (สกลนคร)

7. การมีความคิดสร้างสรรค์

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การมีความคิดสร้างสรรค์”

- สร้างสรรค์ นวัตกรรม (นนทบุรี)

- innovative คือ เพราะว่า ที่สามารถเนียเติบโตมาด้วยจากความคิดสร้างสรรค์ จากตั้งแต่สมัยก่อนที่เจ้าของบริษัทเนี่ยจะก่อตั้งบริษัทสามารถขึ้นมาเนี่ยนะค่ะ เขาก็แบบอาศัยความคิดสร้างสรรค์พัฒนาผลิตภัณฑ์จากการทำงานดาวเทียมนี้ได้ ตัวนี้ก็เลยใส่เข้ามาในวัฒนธรรมองค์กรสามารถ อยากให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ แล้วก็เรียนรู้ แล้วก็อาจจะนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในหน้าที่การงานอะไรอย่างนี้ค่ะ (ลพบุรี)

- เรื่องของ innovation ซึ่งบริษัทเราใช้คำว่า คิดสิ่งใหม่ ทำสิ่งใหม่ (สุพรรณบุรี)

- มีมุมมองกว้างไกล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็คือ คิดนอกกรอบ ใฝ่รู้ด้วย ไม่คิดแบบเดิม ๆ (จันทบุรี)

- มี *Initiatives and Improvements* จะเป็นในเรื่องของคิดแล้วก็พัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (ระนอง)
- ในเรื่องความคิดริเริ่ม ยังมีผลใหญ่เลย (ขอนแก่น)

8. มีความรับผิดชอบ

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การมีความรับผิดชอบต่อบุคลากรในองค์กร”

- อันนี้ที่สำคัญเลยนะที่คิดว่าเขาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตัวเอง (สงขลา)
- *Accountability* เรื่องของความรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของหน้าที่การงาน หรือได้รับมอบหมายอะไร (ระนอง)
- ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งตรงนั้นเป็นสิ่งที่เราต้องปฏิบัติอยู่แล้ว (ยโสธร)
- มีความรับผิดชอบในคำมั่นสัญญา (บุรีรัมย์)

9. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และมีความภาคภูมิใจในองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และมีความภาคภูมิใจในองค์กร

- เรื่องของความผูกพัน ลักษณะเหมือนกับทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของ ทุกคนจะมีส่วนร่วม รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัทด้วย ถ้าองค์กรบอกว่ามีการเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ทุกคนก็จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทุกคนรู้สึกว่าเป็นเหมือนองค์กรของตัวเองด้วย (นครนายก)
- การมีจิตสำนึกการเป็นผู้ประกอบการ *Entrepreneurship* (เชียงใหม่)
- *Entrepreneurship* ก็มองในเรื่องของ การที่พนักงาน เออ! เรียกว่ามีความมุ่งมั่นในการที่จะรักษาผลประโยชน์ ผลกำไร หรือว่าการผลักดันความสำเร็จขององค์กร (ระยอง)
- *Ownership* การทำงานอย่างเป็นเจ้าของ เราคิดว่า ถ้าเกิดเราใส่มุมมองความเป็นเจ้าของธุรกิจ เราก็จะต้องคิดว่า เอ๊ะ! สิ่งที่เราจ่ายออกไปเนี่ย ผลได้ ผลเสียมันมีมากน้อยยังไง เราพยายามปลูกฝังให้ทุกคนมี *Ownership* (นครสวรรค์)

10. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง”

- ยอมรับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (นนทบุรี)
- *Dynamic* คือเป็นเรื่องของการที่ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (ระยอง)
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มันจะเกิดขึ้นได้ (สิงห์บุรี)
- ไม่ยึดติด ยืดหยุ่นได้ (บุรีรัมย์)

11. ความกระตือรือร้น

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “ความกระตือรือร้น”

- คุณลักษณะก็คือ เขาจะต้องมีความกระตือรือร้น (ตรัง)
- กระตือรือร้น ที่จะเพิ่มคุณค่าเอาใจใส่ ทำงานทันที (จันทบุรี)
- *enthusiastic* การกระตือรือร้น คือ ไม่ใช่เช้าขามเย็นขาม ต้อง *alert* ตลอดเวลา ต้องคิดเร็ว ทำเร็ว ในยุคของโลกาภิวัตน์ การแข่งขันธุรกิจทำอากาศยานมันเป็นธุรกิจเหมือนประตูดงของประเทศระดับชาติเนะครับ มันก็มีการแข่งขันกันสูง (กาญจนบุรี)
- *aliveness* คือ ความมีชีวิตชีวา การที่เราเหมือนกับกระปรีกระเปร่า (พังงา)

12. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้”

- คนเราธรรมชาติของมนุษย์เราบอกให้คุณเป็น เขาไม่เป็นหรอก แต่ถ้าสมมติเราได้ลงมือปฏิบัติคุณถึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ ในขณะที่คุณพาทีมไปประสบความสำเร็จได้เนี่ย อันนี้มันจะเป็นอะไรที่มันเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มากกว่าที่เราจะไปบอก (ตรัง)
- ทุกคนในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ มีการเอาความรู้ ที่เราเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานที่จะเป็นประโยชน์กับบริษัทอะ (จันทบุรี)
- นำความรู้มาประยุกต์ใช้ (เชียงราย)

- เรียกว่า *Hand on* เป็นเรื่องของการรู้จริงทำจริง คือมันจะต้องรู้ลึกถึงทฤษฎี ทฤษฎี ต่าง ๆ แล้วก็รู้ลึกถึงการปฏิบัติ (กาญจนบุรี)

13. เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “พนักงานเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ”

- ลักษณะที่เป็นคนที่ช่างสังเกต เรียนรู้ ทั้งในเรื่องของการทำงาน ทั้งในเรื่องของคนมันจะทำให้เขามีการเรียนรู้อยู่ทุกวัน คือเขาจะไม่รู้สึกว่าฉันเป็นคนที่ย่ำแย่แล้ว คือ ไม่ใช่พวกน้ำเต็มแก้ว แต่คือสามารถที่จะดูได้ว่าในแต่ละวันที่มาเจอ มันมีอะไรใหม่ ๆ ให้เขาได้ปรับ ได้เรียนไปเรื่อย ๆ (ราชบุรี)

- *openness* คือเรื่องการเปิดใจ การรับฟังความคิดเห็น หรือเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้สิ่งใหม่ ๆ (ระนอง)

- *open* (สิงห์บุรี)

- เปิดใจกว้าง (บุรีรัมย์)

14. กล้าแสดงความคิดเห็น

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การกล้าแสดงความคิดเห็น”

- คนที่แสดงความคิดเห็นคือ ถ้าบางคนเรียนรู้ แล้วอยู่แต่กับตัวเองคนเดียว มันก็ไม่เกิดเป็นองค์กร ได้อะ (ราชบุรี)

- เปิดโอกาสพนักงานทุกคนได้แสดงบทบาท แสดงความสามารถ แสดงศักยภาพ เพราะฉะนั้นเนี่ยทุกคนก็จะกล้าที่จะนำเสนออะไรใหม่ ๆ กว่าที่เขาจะกล้าเขาต้องมีข้อมูล เนี่ยคือวัฒนธรรมคือกล้าให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น (อยุธยา)

- *Openness* ทุกคนจะต้องกล้าพูด *Openness* หมายถึงว่ากล้าที่จะเปิดใจพูดกันนะ (พังงา)

15. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น”

- *assertive* คือเป็นคนที่ตรงไปตรงมา ก็คือ กล้าคิดกล้าทำ กล้ายอมรับผิด ให้โอกาสคนอื่นพูดแล้วเราเอาไปแก้ไขได้ (จันทบุรี)

- *Empties* คือการเข้าใจความรู้สึก หมายความว่า คนในองค์กร ต้องรับฟัง เขาใจผู้อื่น ไม่ใช่ทำเป็นน้ำเต็มแก้ว มันต้องมีการ *train* ว่าเราต้องรู้จักรับฟังคนอื่นเขา ก็ต้องมีการเอื้อเพื่อเอื้อเผื่อ ซึ่งกันและกัน ต้องรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน (กาญจนบุรี)

- เปิดเผย ซื่อตรง (บุรีรัมย์)

16. ทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 คน มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ “การทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ”

- *Proactive* คือ การทำงานเชิงรุก การทำงานอย่างมีแบบแผน การทำงานอย่างวางแผนล่วงหน้า(นครสวรรค์)

- *System* เขาก็จะมุ่งเน้นในตัวระบบ ระบบตอนนี้เราใช้ตัว *IT* เข้ามาช่วย (ยโสธร)

ตารางที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คิดเห็น)	จำนวน (ความ
การทำงานเป็นทีม	16
การใฝ่รู้	13
การแลกเปลี่ยนความรู้	11
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	8
การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และมีเป้าหมาย	8
การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร	7
การมีความคิดสร้างสรรค์	6
การมีความรับผิดชอบ	4
การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ	4
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4
กระตือรือร้น	4
การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	4
เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ	4
การกล้าแสดงความคิดเห็น	3
การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3
การทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ	2

2.2 ความถี่ในการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน มีความคิดเห็นว่าความถี่ในการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรควรปฏิบัติสม่ำเสมอ

- จริง ๆ มันควรจะเป็นส่วนของวัฒนธรรมองค์กรด้วยซ้ำ เออ! ซึ่งตอนนี้เนี่ย เรากำลัง ๆ แล้ว

กัน เรียกว่า กิ่ง ๆ แล้วกัน เพราะว่าด้วยหลายอย่างด้วย ด้วยงานที่เราทำ สาขา นื่องอาจจะเห็นว่าเขา
ยุ่งใช้มั้ยครับ จึงทำให้ไอ้ตัวนี้ ไอ้ตัว sharing มันเกิดได้ไม่สมบูรณ์ แต่จริง ๆ แล้วมันควรจะปฏิบัติ
ให้มันเป็นวัฒนธรรมไปเลย (กรุงเทพฯ)

- เราต้องการปลูกฝังให้เขาอยู่ในสายเลือด เมื่อมัน ไปอยู่ในสายเลือดของเขาแล้ว เขาจะเป็น
Employee branding ให้เราได้ ไม่ว่าไปที่ไหน (นนทบุรี)

- รักษานปฏิบัติทุกวัน บางวันรัก บางวันไม่รัก ทักษะที่ดี บางวันมีทักษะดี บางวันไม่มี
ทักษะที่ดี หรือพัฒนาตนเอง บางวันพัฒนา บางวันไม่พัฒนา ก็ควรที่จะทำเป็นประจำ (นครปฐม)

- คือถ้าพูดเป็นพฤติกรรม เขาต้องทำเป็นบุคลิกในตัวเขาอยู่แล้วอะคะ ก็ควรที่จะปฏิบัติเป็น
ประจำ สม่ำเสมอ (ราชบุรี)

- ควรจะมี...ควรจะเป็นประจำอะคะ ต่อเนื่องเป็นประจำ (ลพบุรี)

- มันเกิดขึ้นตลอดเวลาอะคะ (สุพรรณบุรี)

- เพื่อใ้รู้ นะ โอเค การทำงานเป็นทีม ควรจะมีปฏิบัติสม่ำเสมอ เพื่อการเป็นองค์กร แห่ง
การเรียนรู้ (ตรัง)

- ถามว่า ถ้างงไปเลยเรื่องการปฏิบัติเป็นเช่นไร ในแง่หลักสูตรฝึกอบรมเขาก็ทำอยู่ตลอดคะ
ในเมื่อมันมีการพัฒนาอยู่ตลอดใช่มั้ยคะ (เลย)

- มันควรที่จะทำเป็นประจำทุกวัน ต้องทำทุกวัน มันบอกไม่ได้ว่าอะไรคืออะไร มันเกิด
เหตุการณ์ขึ้นทุกวัน duel กับลูกค้าภายนอกและภายใน duel กับตลาด เมื่อไหร่ที่ต้องใช้ต้องใช้
ทันที ถึงบอกทุกวินาทีที่ต้องใช้ (จันทบุรี)

- ทุกอย่างมันต้องสม่ำเสมอ (สงขลา)

- ตลอดเวลา เสมอ ๆ ทุกลมหายใจ ถ้าเขาคำนึงถึงเรื่องที่เป็นหลักที่เหลืจะตามมาเอง
(อยุธยา)

- ก็เป็นประจำสม่ำเสมอ จะได้ติดเป็นนิสัยของทุกคนแทรกซึม (ปทุมธานี)

- เป็นประจำ (นครนายก)

- มันควรจะเป็น routine ถ้าคนใ้รู้มันจะเป็นไปโดยอัตโนมัติของมันอะครับ อย่างผมต้อง
อ่านหนังสือพิมพ์ทุกวัน ผมอยากรู้ว่าในโลกต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มันมีผลกระทบต่อ
งานเราอย่างไร ต่อบริษัทยังงั้น มันทำให้เรามีความรู้เพิ่มเติมทุกวัน อันนี้มันเป็น routine (น่าน)

อย่างที่บอกมันต้องติดตัวเขาตลอดเวลา เพราะว่ามันเป็นวิถีของเราแล้วนี่ ทุกคนต้องมีเรา
ถึงมี course และมีการกระตุ้นเตือนตลอดเวลา (แพร่)

- ตลอดเวลา (เพชรบุรี)

- ควรจะมีบ่อย (เชียงราย)

- ทุกวัน (เชียงใหม่)
- ทุกอย่างต้องปลูกฝังให้เป็นสายเลือด เป็นพฤติกรรม (ภูเก็ต)
- ก็ต้องบอกว่า เราต้องพยายามส่งเสริมให้เป็นวิถีชีวิต องค์กรเวลาอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้น เรา ก็พยายามให้เขาทำเป็นวิถีชีวิต (ชลบุรี)
- อืม! พี่ว่าน่าจะทุกวันนะ ประจำทุกวัน (ระยอง)
- ความถี่ในการปฏิบัตินี้จะเท่า ทุกปีในแสนสิริเราจะมีแบบสอบถามไปสอบถามพนักงาน เพื่อวัดความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากวัดความพึงพอใจ เราก็จะสอดแทรกวัฒนธรรมไปด้วย นะคะ เราก็จะมีการทำเป็นประจำนะค่ะ (นครสวรรค์)
- พนักงานควรจะมีการปฏิบัติอย่างเป็นประจำ ตลอดเวลา ถ้านาน ๆ ครั้งปฏิบัติที่มัน เหมือนกับการเริ่มต้นใหม่ แต่ถ้าเราปฏิบัติกัน ไปเรื่อย ๆ แล้วก็สม่ำเสมอมันก็เหมือนเป็นเรื่องง่าย เหมือนชีวิตประจำวันของเรา (ระนอง)
- ควรที่จะทำเป็นประจำ (สิงห์บุรี)
- คิดว่าทั้งหมดนี้ต้องมาเรียนรู้ แล้วเริ่มต้นจากตัวเรานั้นแหละ ต้องทำให้ได้ตามนี้อะ ทั้งหมดนี้มันนำไปสู่ทั้งหมดของลูกค้า ถ้าเราปฏิบัติทั้งหมดนี้แล้ว ลูกค้าจะพึงพอใจ (กาญจนบุรี)
- เพื่อที่ว่ามันเกิดเป็นนิสัย ทำซ้ำ ๆ ให้เกิดเป็นนิสัย แต่ทุกอย่างต้องทำซ้ำ เพราะว่าไม่ ทำซ้ำก็จะไม่เกิดความเคยชิน (พังงา)
- ไม่ใช่เรื่องของการทำครั้ง 2 ครั้ง มันต้องเป็นเรื่องที่อยู่ในสายเลือดและอยู่ในจิตวิญญาณ หรือตัวตนของตัวเอง (ขอนแก่น)
- จริง ๆ แล้วเป้าหมายของเรา เราต้องการให้เกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ (ยโสธร)
- จากพฤติกรรมเมื่อสักครู่นี้ควรจะปฏิบัติบ่อยมัย ควรจะปฏิบัติเป็นประจำใช่มั้ยค่ะ ใช่ แน่นนอน (สกลนคร)
- ถ้าให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความถี่ ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เป็นประจำ ใน ทุกพฤติกรรม (บุรีรัมย์)

2.3 กิจกรรมที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรต่างๆให้เกิดขึ้น

จากการวิจัยพบว่า กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (แต่ละคนตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. หน่วยงานจัด internet ให้ใช้

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 17 หน่วยงานจัด internet และ intranet ให้ พนักงานอาจใช้ในการสืบค้นข้อมูล ติดต่อสื่อสาร ยืมหนังสือและเรียนรู้ทาง internet (E-learning)

- ตอนนี้ทุกคนเข้า internet ได้แล้ว เข้าไปดู KM ได้ อยู่ที่ว่างงานแต่ละประเภทมีโอกาสได้เข้าไป ไปใช้ตรงนี้น้อยแคไหน (นนทบุรี)

- เรามีแหล่งให้ยืม คือ E – library ทาง Intranet อะนะคะ แล้วก็มีคลังเก็บหนังสือพวกนี้อยู่ที่ HR ฝ่าย HR เขาจะให้ยืม (ลพบุรี)

- เรามีหน้า web site ที่เราเรียกว่าเป็น SE – School ก็คือเป็น Self Executive School เขาก็เข้าไป เข้าไป interact กับตัว web site เพราะฉะนั้นการทำงานตรงนี้นั้นก็เหมือนกับบทบาทของคน ณ ตอนนี้ มันก็เหมือนกับ Editor และ ที่จะคอยปรึกษาหารือ ในเรื่องงานเบื้องต้นเหมือนว่าเอามาคุยกัน เอาออกมาเป็นชิ้นงาน เราก็จะเป็นที่ปรึกษาในขณะที่เดียวกันก็จะเป็น supporter ให้เขาด้วย เพราะว่าเราจะเป็นตัวกลางที่จะประสานกับ IT เราจะต้องเป็นตัวกลางที่จะหา Resource ข้างนอก มาผสมผสานและเป็นผู้จะต้องรวบรวม Resource ข้างในให้เขาด้วย ยกตัวอย่าง เช่น ชิ้นงานต่าง ๆ เนี่ยก็ต้องออกมา เช่น สรุปการเรียนรู้ของหลักสูตรที่ผ่านมา เราก็จะเชิญ up load ขึ้นใน web นะคะ (เลย)

- Internet สมมติเขาอยู่บ้าน เขาจะ log on เข้ามาในระบบ เขาก็มี account ของเขาเอง Log On เข้าบริษัทได้ วันไหนที่ไม่ได้ทำงานเขาก็ log on เข้าไป (เลย)

- ทุกคนเข้า internet ได้ มีส่วนตัว อีกหน่อยกำลังจะให้เป็น intranet มันมีอยู่แล้วแต่ว่าจะเป็นในเรื่อง Knowledge Base Society ใส่เข้าไป เราจะใส่ความรู้เชิงวิชาการเข้าไปด้วย (อยุธยา)

- องค์กรเราก็จะมี intranet มี internet (นครนายก)

- เรามีแผนที่จะทำ E – learning (นครนายก)

- มี internet มีห้องสมุด มีหนังสือให้ยืม ที่นี้จะมีหนังสือแจกพนักงานทุกคน (เชียงราย)

- ทางองค์กรมีการจัดทำ E – Learning จะมี Computer ให้ 1 คน / เครื่อง มี intranet และมีห้องสมุด (ภูเก็ต)

- E – Learning ซึ่งเราก็เพิ่งเริ่ม (ชลบุรี)

- มีเรื่องของการให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ผ่านทาง intranet ที่นี้มี internet ให้ใช้ด้วย (สิงห์บุรี)

- เราจะมี E – Learning ให้กับพนักงาน ซึ่งคิดว่าจะมาช่วยได้ เราจะให้พนักงานมา

เรียนรู้ศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบ E – Learning เราคิดว่าจะทำให้พนักงานศึกษาเพิ่มเติม ทุกวันนี้เขาจะศึกษาผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมันจะมี E – Learning อยู่แล้ว แต่ของเรากำลังจะทำ (สิงห์บุรี)

- เรามี online – learning ทั้ง internet และ intranet แต่ต้องมี account เข้าไป เน้นให้พนักงานสามารถเข้าไปในระบบ เรียนรู้ด้วยตนเอง (กรุงเทพฯ)
- มันก็เป็นระบบ E – learning (สุพรรณบุรี)
- E – learning เรายังไม่ครบสมบูรณ์แบบที่กำลังพัฒนาตรงนี้อยู่ อยากจะทำให้เหมือนกับเข้าไป assess competency ของคนได้ด้วย แล้วก็เหมือน Library อยู่ในนั้นเลยว่า assess มาแล้ว gap มันอยู่ตรงนี้มีหนังสืออะไรบ้าง มีวิธีการอะไรบ้าง (สงขลา)
- เราก็จะมี web intranet , internet เพื่อให้เขามาศึกษาหาความรู้ (ปทุมธานี)
- E – learning (เพชรบุรี)
- เรามี online – learning ทั้ง internet และ intranet แต่ต้องมี account เข้าไป เน้นให้พนักงานสามารถเข้าไปในระบบ เรียนรู้ด้วยตนเอง (กรุงเทพฯ)
- เราก็จะมี web intranet , internet เพื่อให้เขามาศึกษาหาความรู้ (ปทุมธานี)
- เราก็จะมีการสื่อสารกันผ่านทาง Intranet ของบริษัทนะคะมันมีการตั้งกระทู้ได้ การตั้งคำถามได้ สุดท้ายมันก็จะขึ้น forum ขึ้นมา แต่ไม่ได้คุยกันเรื่องเจาะเจาะนะคะ แต่โอเคแหละมันก็จะมีการโต้ตอบกันในเรื่องของการ Share ข้อมูลป็นเข้ามา เลย แรก ๆ ก็มี เริ่มต้นเลยก็ตอบจากในความรู้ที่ตัวเองมี อย่างไม่เป็นทางการ พอนาน ๆ เข้าเยอะเข้าก็เริ่มมีการไปหา Link มา ตรงนี้เพิ่มเติมในนี้นะ หนักไปกว่านั้นอีกเริ่มจัดหมวดหมู่เลย ส่งมาให้เลยว่าคุณ click เข้าไปตรงนี้มี file แบบนี้ มาทดลองทำ อันนี้ก็เป็น Informal หมดเลย ในขณะที่เดียวกันมันก็มีคนกึ่ง ๆ เหมือน monitor คว้า เรื่อง Information มันสำคัญ ถ้าเกิด Information Correct Information มันก็ดีไป แต่ถ้าเกิดมันเป็นอันนี้ไม่ได้นะ อาจจะเป็นข้อมูลที่ไม่ใช่ละ มันก็ต้องมี เหมือนเข้าไปดู Track มันก็นิดนึง อย่างนี้ก็เป็นไปได้ละคะ (เลย)
- มีการโพสต์ case ต่าง ๆ ใน intranet สามารถกลับมาอ่านได้ อาจจะนำมาเป็น reference ได้ (น่าน)
- การตอบเมลล์ ส่งเมลล์ (เชียงใหม่)
- เอา knowledge จากคนนึงออกมาให้หลาย ๆ คนรู้ได้ อาจจะเป็นเทคโนโลยีช่วยหรือ อาจจะเป็นความร่วมมือระหว่าง line manager กับ HR มันก็ต้อง support กัน เช่น ให้ความรู้ที่มันง่าย ๆ Basic เราก็เขียน แล้วอาจจะทำเป็นหมวดหมู่ อาจจะทำเป็น Forum ขึ้นมา หรืออาจจะเขียนเป็น document เอาไว้ แล้วเอาไป sharing กัน (เชียงใหม่)

- มีพวก web board เป็นเวทีที่ทำให้คนมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน (ระยอง)

2. การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายในและภายนอกองค์กร

จากการวิจัยพบว่า หน่วยงานจำนวน 13 หน่วยงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ พนักงานสามารถที่แสดงความคิดเห็นได้เปิดกว้าง

- เราจะทำอยู่เป็นการเชื่อมลูกค้าด้วย แล้วก็สนับสนุนการ share ความรู้ในเรื่องของ know how การใช้อุปกรณ์ ใช้ระบบการสื่อสารที่ทันสมัยให้กับชุมชน ให้กับโรงเรียน หรือว่าแม้แต่ อบต. หรือว่า ที่เป็นชุมชนท้องถิ่นอะไรก็ตาม เราก็จะทำ ซึ่งจะผ่านการพิจารณาจาก ผอ.ภาค ว่าโอเคกิจกรรมไหนที่เราจะเข้าไปมีส่วนร่วม (สุพรรณบุรี)

- อย่างที่เรียนน้อง กิจกรรมดาวเด่นทางปัญญาด้านการขาย ก็คือที่บอกน้องไปเมื่อกี้ คือจะเอาคนที่ขายเก่ง เข้ามาเป็นวิทยากรละกัน เป็นวิทยากรภายในให้กับหน่วยงานตัวเอง เป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อน ๆ หรือพนักงานคนอื่นในเขตรอบ ๆ อะไรอย่างนี้ครับ ก็คือกิจกรรมที่เราทำอยู่ (กรุงเทพฯ)

- เวลาคุยงานกันเขาอาจจะมีคำริมานี้ เอ๊ย ! รูปแบบอันนี้ไปลอง test มาเป็นแบบนี้ มีโอกาสที่จะมาแลกเปลี่ยน พูดคุยหรือขอรับความคิดเห็น หรือคำปรึกษาจากผู้ที่คุณดูแลเขา หรือผู้ที่มีหน้าที่ดูแลในลำดับขั้นปกติ คือ เขาจะมีโอกาสได้พูดคุยกันแบบนี้ เราจะไม่ปิดโอกาสว่าลักษณะของการทำงานเนี่ย ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียวไหม้ย่ะ ลักษณะของการทำงานไอ้เรื่องสั่งการมันก็ต้องสั่งการ เป็นวิธีการในการทำงานปกติ แต่ในก่อนของการสั่งการนั้น เราต้องการลักษณะที่เป็น two – way ที่จะ respond กลับมา feed back กลับมา เพราะฉะนั้นก็เลยต้องไปแยกแยะเอา อันนี้ก็จะเป็นเรื่องหลัก ๆ ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ละคะ (เลย)

- กิจกรรม Sharing ก็จะมี แทนที่จะให้เขา Share แบบ in formal เราจัดให้เขา share เป็น formal ใครมีความรู้เรื่องอะไร ทุก ๆ เดือนก็จัด section sharing share เรื่องนี้ คนนี้ share เรื่องอะไร ใครสนใจก็เข้ามาฟัง ช่วงเย็น ๆ ก็ยังจื๊ (จันทบุรี)

- มีการ two – way communication (น่าน)

- จะมีการ share ความรู้ของผู้บริหาร อาจจะเป็นการ share ประสบการณ์ให้พนักงาน ฟังอาจจะเดือนละครั้ง (ภูเก็ต)

- เขาจะเรียกว่า style การบริหาร ซึ่งผู้บริหารเองจะ open จะเปิดห้อง จะใกล้ชิดกับพนักงาน แล้วก็เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น (สิงห์บุรี)

- การ share กันเนี่ย ก็จะกระตุ้นให้ทุกคน มีปัญหาที่มากุ้ยกันในที่ประชุม แล้วก็เก็บ

ความรู้ที่ Share กันในระบบ intranet ของเรา ทุกคนก็ไปเปิดดูเพื่อดู action review ปัญหาที่เคยทำผิดซ้ำซาก ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจะถูกเรียนรู้ เพื่อมาแก้ไข ทุกคนจะ share จะเข้าใจ และไม่ทำพลาดซ้ำ (พึงงา)

- และที่เรื่อง Left Hand Column แสดงว่าทุกคนรู้แล้วว่าสิ่งที่เรามาพูดอาจจะบาใจจะไม่สะดวกนะ แต่เขาจริงใจ ที่จะมาพูดที่จะมา share ก็ขอให้ผู้ฟังเตรียมที่จะรับฟัง และก็เตรียมรับฟัง เพราะคนพูดจะได้กล้าที่จะพูด แล้วก็กล้าเปิดเผย ไม่งั้นก็ไม่กล้า feed back กันตรง ๆ (พึงงา)

- เราจะมีแบบที่โต๊ะอาหาร จะมีกล่องที่ให้เราเขียนความรู้ อะไรที่อยากจะ share ให้คนอื่น ๆ ได้รับรู้ (ภูเก็ต)

- เราจะมีตัวที่เราเรียกว่าเป็น I – boxes จริง ๆ แล้วมันมาจาก ตัว I ย่อมาจาก Innovation แต่พอดีว่าที่ผ่านมาเนี่ยมันอาจจะมีเรื่องของ complain ของพนักงานเข้ามาด้วย เพราะฉะนั้นพนักงานเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีปัญหาควรจะปรับปรุงเรื่อง นั้น ! เรื่องนี้ คือสิ่งที่อยาก complain เขาก็จะส่งมาทาง I – boxes หรือแม้แต่เขารู้สึกว่าเขาไปเจอตัวอย่างดี ๆ จากที่อื่นมาเนี่ย เขาก็จะเอามาหย่อนใน I – boxes ซึ่งมันก็เหมือนกล่องรับความคิดเห็นของที่อื่น ๆ (ราชบุรี)

- จะไปพูดคุยไปเสวนา ไปmeeting ไปให้ความรู้ ไปเยอะมาก หรือแม้แต่สังคม กับสังคม เราก็ทำ ทำให้กับ public ถือว่าเป็น add value หมดเลย ไปคุยให้ตลาดหลักทรัพย์ ไปคุยกับนักเรียน นักศึกษา อันนี้เป็น add value ให้กับตัวบริษัท ให้กับตัว brand คำหนึ่งคำมันจะมีความหมายเยอะมาก การที่พนักงานออกไปพูดกับลูกค้า ถือเป็นการ add value ให้กับพนักงาน เพื่อจะไป add value ให้กับลูกค้า (จันทบุรี)

- กิจกรรมอยู่ตัวนี้แหละที่เราใช้โปร โมท 6 ตัวนี้ ไปพร้อม ๆ กัน ตัวนี้จะชื่อ Voice to You ตัวนี้ทำมา 3 ปี ลักษณะรูปแบบกิจกรรมเป็นเหมือนการทำคล้าย ๆ concept มาจาก 360 องศา แต่ที่นี้วัตถุประสงค์เพื่อให้คนรอบข้างที่เป็นผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการขึ้นไป คนรอบข้างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือให้ Feed Back กับ ผู้บริหาร ให้ Feed Back ในเรื่อง 6 ตัวนี้แหละ ว่าเขามองว่าผู้บริหารของเขามี 6 ตัวนี้น้อยแค่ไหน โดยวิธีการ เราจะทำปีละ 2 ครั้งนะค่ะ จะให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก เราจะเรียกว่า มาโหวต ให้กับผู้บริหาร โดยให้คนที่อยู่รอบด้านมาแสดงความคิดเห็น ณ วันที่เราจัดงาน คนพวกนี้เขาก็จะมาเหมือนคุหาเลือกตั้ง เขาก็จะได้รับบัตรในการโหวตนะค่ะ บัตรโหวตก็จะมี เขียนว่า บัตรนี้ท่านจะแสดงความคิดเห็นกับใคร แล้วก็จะมีข้อความถามว่ามี 12 ข้อ นะค่ะ แต่ละข้อ 6 ตัว เขามองคน ๆ นั้นอย่างไร แล้วมีช่อง No Vote เขามีสิทธิบ้างที่ ถ้าคนที่เขาไม่ได้เกี่ยวกันเยอะ เขาไม่ได้อยู่ในมุมที่จะแสดงความคิดเห็น เราก็จะเก็บบัตรมา โดยที่เราไม่รู้ว่ามีใครตอบไปไหน อย่างน้อยผู้บริหารแต่ละคนต้องมีคนมาโหวต 12 คน ทางทีม HR ก็ต้องมาประมวลผลเพื่อสรุปว่าแต่ละคน เอ! ต้องโหวตให้ตัวเองด้วยนะค่ะว่าคิดยังไงกับตัวเอง และคน

รอบข้างเขามองยังงี้ เราก็จะส่งเสริมให้หัวหน้า หัวหน้าต้อง *Feed Back* กับลูกน้อง อาจจะมีการปรับปรุง ปีหน้าจะอยู่ในระบบออนไลน์ อาจจะมีการขยายไปเรื่อย ๆ ไปถึงผู้จัดการ (ระยอง)

- มันจะมีกิจกรรมประจำปีนะคะ เรียกว่า *innovation and suggestion* เออ! นั่นแหละค่ะ มันเป็นกิจกรรมนวัตกรรมอะค่ะ มันเหมือนกับการรวมเอาทุกอย่าง เอามาทำให้มันเกิด *Out put* ก็คือว่า เคี้ยวที่พูดคร่าว ๆ ก่อนว่า *innovation* กับ *suggestion* *suggestion* คือ การอธิบาย คือ บริษัทมีหลาย *module* ในการทำงาน *suggestion* ก็คือ การแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือได้ทั่วไปอะค่ะที่มันทำให้องค์กรดีขึ้น ทั้งในแง่ของตัวพนักงาน หรือ องค์กรที่อาจจะ *save cost* ได้มากขึ้น ก็เป็นระบบข้อเสนอแนะอะค่ะ ก็คือเสนอแนะให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือว่ากระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตรงไหนเราหยิบมาได้ทั้งนั้น คุณสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นเข้ามาได้ แต่เราก็จะมีกระบวนการของการคัดเลือก และก็ให้รางวัลกับข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และก็เกิดประโยชน์กับองค์กร (สุพรรณบุรี)

- เรามีกิจกรรม *suggestion* ให้พนักงานเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม มันจะเป็นการฝึกให้เขาริเริ่ม (ขอนแก่น)

- เราก็ เหมือนจัดเป็น *Event* อะไรขึ้นมา อย่างเช่น เป็น *Learning and Sharing Day* เป็นแบบใช้ผู้บริหารระดับสูงมาพูดในเรื่องที่เขาชำนาญแล้วก็จะเชิญอาจารย์ข้างนอกอะไรอย่างเงี้ย มาเหมือนกับให้ความรู้พนักงาน (สงขลา)

- จัดโต๊ะกาแฟ (เชียงใหม่)

3. ให้พนักงานได้สร้างผลงาน ส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน

จากการวิจัยพบว่า หน่วยงานจำนวน 9 แห่ง จัดโครงการเพื่อให้พนักงานได้สร้างผลงาน ส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน

- แต่ในที่ผ่านมา การประกวดก็พอมิ เพราะในช่วงระหว่างรณรงค์ เขาก็ไปจัดกีฬา จัดกิจกรรมเนี่ย เขาก็จะมีจัดขบวนพาเหรด เพื่อสร้าง *Model* อะไรขึ้นมาในแต่ละขบวนพาเหรดของเขา ในแต่ละที่ก็มีบางที่ก็ไม่ทำ บางที่เขาก็ *Idea* ว่า เออ! ประกวดกันภายในหน่วยงาน (นนทบุรี)

- ความคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่เราจะเน้นเป็นในส่วนของประกวด เออ ! ประกวดสามารถสรุปเปอร์เซ็นต์ เสนอ *Idea* ต่าง ๆ เพื่อให้เขารู้จักใช้ *Idea* สร้างสรรค์ต่าง ๆ แต่จริงๆ แล้วมันก็ไม่จำเป็นที่ต้องเป็นกิจกรรมที่ชีเรียสนะ อาจจะมีเรื่องการสอนเขา อย่างเช่น แบบว่ามีจัด

ดอกไม้ พืชทุกอย่างนะ อันนี้ก็เหมือนกัน ให้เขาได้รู้จัก จริง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ไม่เฉพาะ มันเอามาประยุกต์ใช้กันได้อยู่แล้ว อะไรอย่างนี้จะ (ลพบุรี)

- อาจจะในกิจกรรมวันลอยกระทงที่จะถึงนี้ มีการประกวดนางนพมาศ มีการจัดฉากอะไรพวกนี้นะครับผม (ตรัง)
- เราจะมีกิจกรรมสันตนาการเยอะเยอะเลย มี Birthday Party มีกีฬา มีแข่งกีฬาในเครือโบว์ลิงเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างแผนก (แพร่)
- เราจะมี innovation award บริษัทเราจะมีบริษัทในเครือ 18 บริษัท ซึ่งกิจกรรมนี้จะให้บริษัทในเครือคัดเลือกงานเข้ามาประกวด (ภูเก็ต)
- เราก็จะมีเรื่องของวันสงกรานต์ เราจะแบ่งเป็นโซน แล้วก็ให้เขาทำกิจกรรมตามโจทย์ที่เรากำหนด อย่างเช่น ถ้ามีวันสงกรานต์ ปีแรกที่กำหนด ให้ส่งผู้แทนมาประกวด หนุ่มสาวมิตรภาพ โดยที่ว่าเราไม่เน้นความสวยงาม แต่เราเน้นความคิดสร้างสรรค์ แล้วก็สื่อถึงมิตรภาพ อย่างปีที่สองที่ก็ประกวดเรื่องของการแสดง ปีล่าสุดที่ผ่านมาที่ก็เอา theme ในเรื่องการอนุรักษ์พลังงานอย่างมีส่วนร่วมเข้ามาช่วย ก็ให้เขาตกแต่งกายโดยใช้วัสดุที่แบบใช้แล้วต้องทิ้งเอามาประยุกต์เป็นเครื่องแต่งกาย แล้วให้จัดออกมาเป็น theme แบบชักชวนให้พนักงานร่วมในการรณรงค์ (ยโสธร)
- ก็จะมีโครงการขึ้นมาอีกเหมือนกัน เหมือนกับว่าให้พนักงานคิด ไม่ว่าจะเป็น product ใหม่ ๆ หรือว่าเรื่องของการทำงานใหม่ ๆ แล้วก็ส่งประกวด (ระนอง)
- สนับสนุนให้พนักงานส่งบทความเข้ามาในเรื่องที่เขาถนัด (กรุงเทพฯ)
- ให้พนักงานเขียนโครงการ ว่าพนักงานแต่ละคนมีความรู้ในด้านใดที่เป็นความรู้ที่ตัวเองถนัด สมมติทาง engineer เขาอาจจะถนัดด้านทางเทคนิคในเชิงวิชาการ ก็คือให้เขาทำโครงการขึ้นมาว่าเขามีความรู้อะไรที่จะให้เขา Share ให้กับเพื่อน ๆ ได้อ่านได้รับรู้กัน เราจัดเป็นการเขียนคล้าย ๆ วิทยานิพนธ์ย่อ ๆ คิดให้เสนอโครงการมาก่อนว่า เออ! เรามีความรู้ในเรื่องนี้ ถนัดแล้วก็เสนอโครงการมา เราก็จะมีคณะกรรมการดูว่าเรื่องราวน่าสนใจขนาดไหน เขาขึ้นมาแล้วจะได้ความรู้อะไรบ้าง แล้วจากนั้นก็ทำขึ้นมาเป็นรูปเล่ม จะมีอาจจะโพสต์ใน intranet (ระนอง)
- จะมีเรียกว่า โครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุก ๆ ปี เพราะฉะนั้นผู้บริหารไม่ได้จะหวังว่าเมื่อ 10 ปีที่แล้ว 5 ปีที่แล้ว คุณทำอะไรมา แล้วปีหน้าคุณจะทำอย่างนั้นต่อไปจะไม่ใช้ คุณจะต้องได้รับ assignment ใหม่ ๆ หาสิ่งที่จะมาพัฒนาองค์กรอยู่ตลอด (ราชบุรี)

4. จัดฝึกอบรมให้พนักงาน

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 8 หน่วยงาน จัดฝึกอบรมให้พนักงานภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และพัฒนาดตนเองของพนักงาน

- อย่างที่บอกเราบังคับให้ *train* 3 ชม. เนี่ย นั่นก็ส่วนนึง แล้วอีกส่วนนึง ก็คือเราจะแล้วแต่ความสมัครใจ จะเข้าก็เข้า ให้เขา *Manage* ตัวเอง เราก็จะเปิด *training* เยอะแยะไปหมดเลย ตั้งแต่เชิญวิทยากรข้างนอกเข้ามา มีตั้งแต่ *On the job training* นะ (นครปฐม)

- โห ! เรามี *training* เกือบ 200 หัวข้อในปีนึงเนี่ย เยอะมากเลยนะครับ เราจะสอนสารพัดสอนเลย (นครปฐม)

- มีหลักสูตร *in house training* ที่เยอะมาก คือหลักสูตรปริมาณหลักสูตรที่ให้เนี่ย มีรายเดือนให้พนักงาน เหมือนมีสินค้าให้พนักงานมา *shopping* ความรู้ได้ แต่ต้องมีขั้นตอนในการ *approve* ว่าหลักสูตรนี้ คือนั่นจะมี 2 แบบ คือแบบที่คุณเลือกได้ กับแบบที่เฉพาะกลุ่มจัดให้กับแต่ละระดับ อันแรกเลย ซึ่งตัวนี้เนี่ยผลตอบแทน คือทุกคอร์สจะเต็ม บางคอร์สอาจจะต้องบอกว่าเราจะจัดขึ้นในอีกกี่เดือนข้างหน้าก็ว่าไป เพราะฉะนั้นตัวนี้หมายความว่า คนที่เนี่ยไม่หยุดนิ่ง จากที่เข้ามาที่พี่สังเกตเห็น นอกจากตัวคอร์สตัวนี้เนี่ย เรื่องที่เป็นเรื่องเรียน เมื่อ 10 ปีที่แล้ว เขาอาจจะเข้ามาด้วยวุฒิ ปวส. ปวช. หรือจบอนุปริญญา แต่ปัจจุบันนี้เขาจบปริญญาตรี แล้วก็เรียนต่อปริญญาโท แม้ว่าจะเป็นอายุ คือ เลข 4 แล้ว หรืออะไรอย่างนี้ หมายถึงคนที่เขาไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เรียนรู้แล้วก็จะโตไปกับองค์กร เพราะว่า โดยลักษณะองค์กรเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นคนเองเขาก็พัฒนาศักยภาพตัวเอง (ราชบุรี)

- *Training* ตลอด (น่าน)

- เราจะมี การฝึกอบรม มี *IDP Individual Planning* ทั้งความรู้ทั่วไป และในด้านอื่น ๆ มีทั้งอบรมภายในโดยวิทยากรภายใน และมีการเชิญวิทยากรภายนอก (ภูเก็ต)

- เรามีการฝึกอบรมหลายอย่างหนึ่งในนั้นก็จะมี เรียกว่า *coaching on the job training* ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง เอ! ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าถ่ายทอดสู่คนที่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เอ! เราก็มีการทำประเมิน มีสอบอะไรอย่างนี้ะครับ จะบ่อยเหมือนกัน ในส่วนนี้อาจจะเสริมได้ว่า เอ! พนักงานจะรู้จักแบ่งปันความรู้ รู้จักตีความรู้ที่มีอยู่ต่อคนอื่น ต่อเพื่อนพนักงานด้วยกัน ต่อในหน่วยงาน อะไรอย่างนี้ะครับ อันนี้ เป็นพฤติกรรมที่สามารถจะเห็นได้ (กรุงเทพฯ)

- พี่จะมี *In House Trainer* เยอะมากนะค่ะ เพราะฉะนั้นหลักสูตรที่ออก ก็จะไปเกี่ยวพันกับการที่จะสร้างให้คนเป็น *resource* ของกันและกันได้ ได้อย่างไร ก็คือว่า เราจะใช้วิธีเชิญคนที่เราคิดว่าเขาคือ เจ๋ง ! หละ เน้นมากในเรื่องนี้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็น *level* ของการจัดการนะค่ะ ขอโทษค่ะ *level* ของผู้จัดการ พูดย่าง ๆ ก็คือเราหา เราต้องสแกนหาความเป็น *specialist* ซึ่งคน ๆ นั้นเนี่ยก็จะไม่ถูกวัดด้วยเรื่องของ *profile* ที่มา ตำแหน่ง ศิวัพรณ หน้าตา อายุ อะไรพวกนี้นะค่ะ นั่นก็คือเขาได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของเขาเนะค่ะ เขามีโอกาสได้ *Share* สิ่งที่เขาแบบ สิ่งที่เขาไม่เน้นปักเลย สังเกตว่า แต่ในเรื่องงานบางตัวเนี่ย อาจจะไม่ใช่เป็นเนื้องานหลักของเขาก็มีนะค่ะ แต่

ว่าเขาสนใจ เพราะฉะนั้นวิธีการที่เขาจะมา Share พวกนี้ ถ้าอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบนะค่ะ ก็คือ ความเป็น specialist แล้วก็เอามาสอนเฉพาะลงตรงนั้น โดยผ่านทาง การ Training อะไรก็แล้วแต่ (เลย)

- แล้วในส่วนของการอบรม เราจะมีแผนการฝึกอบรมให้ (ปทุมธานี)
- การมองหา สแกนหา เพื่อจะสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาเป็นลักษณะของ Learning Agent นะค่ะ เพื่อที่จะไปต่อยอดต่อฐานนะค่ะ ก็คือ ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โอกาสที่เราจะเห็นคนที่มาเป็น Change Agent ได้ มันมีเวทีให้เขาอะ ว่ามันเออะ ถ้าเราไม่มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เรื่องพวกนี้ก็จะไม่เกิดนะค่ะ (เลย)
- เรายังสนับสนุนให้คนข้างในเนี่ย เป็น trainer คือ มาสอนในหลาย ๆ หลักสูตรที่ เขามีความสามารถในด้านนั้น ๆ อะ ใอย่างเงี้ยะ เออ! แล้วเราก็แบบว่าให้ผลตอบแทนเขา ไม่ใช่เป็น ลักษณะตัวเงิน แต่ว่าอาจจะให้เกียรติเขา ทำเป็น Recommitment Day มีการให้ของที่ระลึกเขาอะ ไร อย่างงี้ คือให้เขารู้สึกว่า สิ่งที่เขาทำเนี่ยมันดี มันก็เหมือนการ share ความรู้กันภายใน (สงขลา)
- จะมีการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้เขาได้เป็น trainer อาจจะเริ่มตั้งแต่พนักงานใหม่ ถ้าคนไหนยังไม่เก่งก็จะให้ train พนักงานใหม่ ที่นี้ก็จะเริ่มพนักงานทั่วไป เราก็จะมีคะแนนพิเศษ ให้เขาที่เขาช่วยกิจกรรม อาจจะเขียนเป็นคุณงามความดี (ปทุมธานี)

5. การจัดห้องสมุด และมุมหนังสือ

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 7 หน่วยงาน จัดห้องสมุด และมุมหนังสือ เพื่อให้ พนักงานใช้ในการศึกษา ค้นคว้าข้อมูล

- จริง ๆ ก็อยากจะมีย่างที่บอกอะค่ะ เป็นห้องสมุดที่มันเป็นเรื่องเป็นราว เพราะว่า อืม ! เพราะว่าถ้ามันมีแบบแหล่งที่เข้าไป อย่างเวลาว่างช่วงพักกลางวัน ทานข้าวเสร็จแล้วก็เข้าไป เพราะว่าหนังสือที่ให้ยืมตอนนี้มันอาจจะจำกัดนิดนึง เพราะมันยังไม่มีที่เก็บอะ ใอย่างนี้ เป็นเรื่อง เป็นราว ถึงแม้จะมีให้ยืมอยู่ (ลพบุรี)
- อย่างที่เนี่ยออฟฟิศกลางมีห้องเลาจน์ ห้องเลาจน์ก็จะมีหนังสือก็จะแยกออกไปนะค่ะ พุดออกไปเป็นหมวดของความรู้ธุรกิจต่าง ๆ หมวดของปภิกกะ เขาก็สรรหามาอ่านกันได้ (เลย)
- แต่ว่าทุกสาขาที่หน่วยงานของ HR เขาจะมี Library ของเขาเล็ก ๆ มีหนังสือให้ พนักงานยืมไปอ่าน แล้วก็มี CD ไม่ก็เป็นหนังสือ เป็นอะไรบ้าง (ชลบุรี)
- เราก็มียืมหนังสือ พนักงานอาจจะยืมไปอ่าน หรือ ไปศึกษา (สิงห์บุรี)
- จัดห้องสมุด (เชียงราย)

- ห้องสมุด เรามีห้องสมุด (กรุงเทพฯ)
- ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่เป็น *soft skill* แล้วมี *library* ที่เป็น *hard skill* (จันทบุรี)

6. การประชุมกลุ่มย่อย

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 7 หน่วยงาน จัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นซึ่งกัน

- มีการประชุมกลุ่มย่อย (เลย)
- เราจะจัดเวทีให้เป็น *conference* บ้าง เราก็จะกระตุ้นหัวหน้าด้วย เพราะเขาจะรู้ว่าเขาส่งใครไปเรียนบ้าง ให้มาพูดคุยกัน ที่นี้จะมีการพูดคุยกันบ่อย ๆ ในที่ประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน (ปทุมธานี)
- ประชุมกันใน *case* ต่าง ๆ (น่าน)
- อาจเกิดจากการประชุม การเอาปัญหามาถกกัน (เชียงราย)
- *COP community of practice* ก็คืออยากจะจัดประชุมเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้มาพูดคุยกันแลกเปลี่ยนในเรื่องของการทำงานกัน (ระยอง)
- มีการประชุมกันอยู่เป็นประจำ อย่างน้อย ๆ ผู้ใหญ่ทุกเดือน จะต้องมาประชุมกัน มา *UpDate* ว่าตอนนี้แผนของเขาเป็นยังไงบ้าง มีข่าวสารอะไรที่ต้องรับไปคุยกับทางหน่วยของตัวเอง (ระนอง)
- ถ้าในงานจะมี *weekly meeting* ของทุกหน่วยงานอยู่แล้ว เขาจะสามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้ หรือช่องทางอื่นเช่น ใน *intranet* มี *web board* คนที่เป็น *Head* ของ *HR* ก็จะนั่งดูอยู่ตลอด พนักงานเขาจะเชื่อมั่นว่ามี *management* นั่งดูความต้องการจะถูกตอบสนองได้ (อยุธยา)
- เราก็จะทำทุกการประชุม หรือหลาย ๆ การประชุมที่เราที่มีที่ประชุมเราก็จะมี *observer* ให้มี *reflective partner* เข้าไปในที่ประชุม ว่าทุกคนใช้ *3 V* ยังไง *3 V* นี้ มี *vercal* , *verbal* แล้วก็อาทักปฏิกิริยาที่เราเห็นเขา *vision* เราจะให้คน ๆ นี้เขาเป็นคน *feed back* เอ๊ะ! วันนี้ที่ประชุมเป็นยังไง ทุกคนใช้ *3 V* กันยังงี้ น้ำเสียงเป็นยังงี้ ใช้คำพูดยังงี้ ก็จะ *observer feed back* ทำประชุม ทำถ่มมัยที่นี้เรามีประชุมเยอะมาก มันอาจจะยังไม่ได้เริ่มประชุมทุกอย่าง ก็เริ่มไปเรื่อย ๆ (พังงา)
- ในการประชุมคือการ *meeting* เวลาเจอเนี่ย เออ ! ถ้าสมมติว่าเข้าประชุมกับผู้บริหารเป็นผู้ใหญ่เข้า คนส่วนมากก็มักจะไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นนอกจาก พูดไปตามวาระที่

ตัวเองต้องรับผิดชอบ แต่ผู้ใหญ่เนี่ยจะกระตุ้นให้ทุกคนแสดงว่าตัวเองกำลังคิดอะไรอยู่เกี่ยวกับประเด็นนี้ ประเด็นนี้ออกมา คือ ได้รับการกระตุ้นจากผู้ใหญ่ (ราชบุรี)

- Dialogue ก็คือการมานั่งล้อมลงแล้วเปิดใจกัน (พังงา)

7. ให้ได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 7 หน่วยงาน จัดกิจกรรมที่ให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

- โครงการ Sara การประกันคุณภาพในการให้บริการพนักงานก็จะทำร่วมกัน (กรุงเทพฯ)
- การทำงานเป็นทีม ก็ปกติเนี่ย พี่วาก็เป็น Coaching OST Brain Strom ก็คือเป็นเรื่องของวัฒนธรรมการทำงาน (สุพรรณบุรี)
 - เรามีกิจกรรมอย่างอื่นให้กับพนักงานได้ทำอย่างเช่นว่า SCLU โปรแกรมในส่วนของ Supervisor ทุกคนเมื่อได้รับการเรียนแล้วเนี่ย ทุกคนต้องทำโปรเจกต์ คนละ 1 โปรเจกต์ โปรเจกต์ที่ทำมันจะแยกเป็น โปรเจกต์เดี่ยว และโปรเจกต์รวม เพราะว่าในแต่ละหลักสูตรจะมีผู้เรียน 15 – 20 คน ในแต่ละ 1 หลักสูตรนะครับ เสร็จแล้ว เมื่อจบคอร์สแล้วเนี่ย เราต้องทำโปรเจกต์เดี่ยว 1 อัน แล้วก็โปรเจกต์รวมกัน 1 โปรเจกต์นะครับผม ลักษณะการทำงานอย่างนี้เนี่ย ก็จะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม การยอมรับซึ่งกันและกัน อันนี้มันเป็นการพัฒนา skill ของเขา การอยู่ร่วมกันเป็นทีม การเข้าสังคม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน อันนี้จะเป็นการเรียนรู้ นะครับ (ตรัง)
 - Unity ทำงานเป็นทีม สิ่งที่เราบอกคือคุณต้องสามัคคีกันด้วยนะ ถ้าสมมติเราเล่นเกมเราให้อุปกรณ์ไป แต่ละทีมอุปกรณ์ไม่เหมือนกัน แต่ถามว่าอุปกรณ์สามารถ support ซึ่งกันและกัน ถ้าหากคุณมีใจที่เป็นช่วยเหลือกัน คุณก็อันนี้ให้ยืมกัน เราเปลี่ยนกันมัย เราก็จะมีเกมมาปลูกฝังอย่างงี้ล่ะ (นครสวรรค์)
 - ถ้าเป็นกิจกรรมพื้นฐานเลยก็จะมีเรื่องของ 5 ส ถ้าเขยิบขึ้นมาก็จะเป็นเรื่องของตัว ISO อย่างที่เราผ่านมา ก็คือ ISO TS 16949 ถ้าเอา 5 ส มาใช้มันเหมือนกับมีระเบียบวินัย ตรงนี้ถือพื้นฐาน เขาไม่ได้ทำคนเดียว เขาต้องทำเป็นทีม แต่ถ้าเขาทำโดยไม่สนใจว่า จะส่งผลเสียให้กับทีมยังไร หน่วยงานเขาก็จะได้รับการประเมินที่ผลก็จะตกลงไป เรามีการทำ 5 ส ทุกปีละ ทุกปีเราจะจัด Campaign รณรงค์ (ยโสธร)
 - เรามีกิจกรรมเรื่องของ TPN คือการรักษาเชิงป้องกัน มันก็จะเกิดการระดมสมอง

รวมกลุ่มก็จะมีตารางกำหนดว่าไปตรวจเมื่อไหร่ ยังไง ใครมา Present เมื่อไหร่ หรือว่ากิจกรรมเรื่องของความปลอดภัย Safety ก็จะมีตารางกำหนดว่าปีนี้จะเน้นในสัปดาห์หนึ่งนี้จะตรวจอะไรบ้าง (สกลนคร)

- เรื่องของทีมจะเข้ากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พูดถึงทีมต้องมีการ share กัน ซึ่งเราจะเน้นเรื่องกิจกรรมที่ทำร่วมกันเป็นทีม ทีม Building Activity ทุกสาขา ปีนี้เขาจะจัดกันทีหนึ่ง แล้วแต่กลุ่ม ไป walk rally บ้างอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดการ share กัน ในกิจกรรมที่เขา design ที่ทุกคนต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำ มา share ความคิดกัน (ชลบุรี)

- จะมีเรื่อง 5 ส แล้วก็มีโครงการ Safety Audit ทำพื้นที่ให้สะอาด น่าอยู่น่าอาศัย (สกลนคร)

- มีของที่ระลึกที่เราทำออกมา มีตั้งแต่ถุง ตั้งแต่หมวก อะไรอย่างนี้ ของทุกอย่างจะบอกไปเลยแต่ละตัว ของพวกนี้ไม่ได้ว่าเราแจกทุกคนนะค่ะ คุณต้องเข้ามาร่วมกิจกรรม บางอย่างเราส่งเสริม Unity เราก็บอกว่าคุณต้องรวมตัวกัน 3 คนนะ แล้วมาคุยอะไรที่มันตรงกัน หรือเหมือนกัน คุณมีอะไรที่มันเหมือนกับว่าคุณเป็น Unity เดียวกัน ต้องเอาความเหมือนมาบางที่เขาแต่งตัวมาเหมือนกัน เสร็จแล้วเราก็จะถามว่า “คุณมีอะไรเหมือนกันอีก นอกจากแต่งตัวเหมือนกัน” เขาก็จะบอกว่าเขามีเรื่องของการสื่อสาร เขาก็จะต้องมาคุยมาแล้ว คือเราต้องพยายามดึงให้เขามา ถ้าคุณจัดกิจกรรมแล้วคุณไม่มีของพวกนี้มาเป็นตัวดึง เอา! ไม่อย่างจะทำ (นครสวรรค์)

8. การจัดสื่อสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 6 หน่วยงาน จัดสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่(วารสารโปสเตอร์ และป้ายประกาศ) ช่วยในการให้ข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- มีติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ เรื่องอะไรเด่น ๆ ออกมาเป็นลักษณะนี้ (นนทบุรี)
- เรามีลักษณะอย่างไม่จริงจังนะ ช่วง Try – Out ของเราเรามีลักษณะอย่างนี้เราเรียกว่าเป็น LO Delivery คือทำเป็นแผ่นพับแจกพนักงาน แล้วก็มีการตอบคำถาม แล้วต่อไปอาจจะมีการตอบคำถามมากกว่านี้ (พังงา)
- เราก็จะมีการจัดเป็นทำเป็นวารสารภายใน ก็มีการให้ความรู้ แล้วก็อาจจะทั้งคนข้างในเองจากอาจารย์ข้างนอกให้มาเขียนใน Topic ที่เป็นเรื่องในเล่มนั้น ๆ ที่เรากำลังมุ่งอยู่เหมือนกับให้เขาอ่านอะไรอย่างเงี้ย (สงขลา)

- ที่นี้มีวารสารทุก 3 เดือน ชื่อ *KK Family* แต่ก่อนเป็นเล่ม แต่ตอนนี้ย้ายมาอยู่ใน *KK World* (ระยอง)
- *HR* เองเขาก็ทำตัววารสารที่เขาออกราย *Quarter* รายเดือนอะไรเนี่ย เขาก็จะมีเนื้อหาสิ่งละอันพันละน้อย ที่ทำให้พนักงานมีความคิดความอ่านมากขึ้น (ชลบุรี)
- เขา แล้วเราก็จะมีการตีประกายอย่างเช่น ถ้ามีข่าวการเรียนต่อปริญญาโท ข่าวสารเกี่ยวกับสายงาน ความรู้ต่าง ๆ (ปทุมธานี)

9. การจัดตั้งคณะทำงาน

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 6 หน่วยงาน จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่งาน กล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

- เริ่มตั้งแต่กระบวนการบริหารจัดการ ด้วย ก็จะใช้แรงงานสัมพันธ์เป็นหลัก เพราะวาทิมที่ดีต้องเกิดจากความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกทีม เราก็มีย หน้าที่จะ *Build* สมาชิกทีมให้มี *Relationship* ที่ดีต่อกัน (อยุธยา)
- ส่วนใหญ่ก็มีตั้งเป็นคณะทำงานต่าง ๆ ก็ถือว่าทำงานเป็นทีม (กาญจนบุรี)
- การทำงานเป็นทีม เราใช้ลักษณะการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ขึ้นมา ชมรมที่เราจัดตั้งก็มาจากหลายฝ่าย เขาไป *organize* กัน แล้วก็ไป *set* กลุ่มทำงานขึ้นมา แล้วก็มาเสนอ *budget* เช่น ชมรมคนรักสุขภาพ ชมรมฟุตบอล ชมรมคนรักหนังสือ ชมรมเกี่ยวกับบำเพ็ญประโยชน์อะไรอย่างนี้นะครับ ก็ทำขึ้นมาแล้วก็มีทีมงานบริหาร บริษัทก็จัด *budget* ให้ เราตั้ง *budget* เราได้อยู่แล้วว่าจะส่งเสริมให้คนทำงานเป็นทีม อันนี้คือ พยายามจัดอะไรที่มัน *informal* นะ เพราะว่าพูดถึงเป็นทีมเนี่ยในการทำงานมันมี *cross function* ระหว่างฝ่ายอยู่แล้ว อันนี้เป็นเรื่องธุรกิจของบริษัทแต่เนี่ยเราสนับสนุนที่มัน *informal* ให้ทุกคนได้ฝึก ว่านี่คุณเป็นประธาน คุณเป็นเหรัญญิก คุณคุมเรื่องการเงิน คุณเสนอแผนมาที่ประชุม ชมรมของคุณต้องไปบริหารการใช้จ่ายเงิน ทุกคนก็จะฝึกเพราะฉะนั้นพนักงานระดับล่าง ๆ เนี่ย เขาก็จะได้ฝึกการทำงานหน้าที่ที่มีบทบาทเป็นนายทะเบียน เป็นรองประธาน หรือเป็นเลขา ในที่ประชุม เขาก็จัดการประชุมอะไรแบบนี้ คือเน้น *informal activity* (พังงา)
- เราก็มียพวกนโยบายบริษัท การจัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อให้ร่วมทำกิจกรรมตามนโยบายบริษัท เช่น กิจกรรม 5 ส. , กิจกรรมข้อเสนอแนะ , กิจกรรมความปลอดภัย , กิจกรรม *QCC* คือ กิจกรรมที่พนักงานทำงานอยู่ร่วมกัน ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้หลักแก้ปัญหาหรือคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน (ขอนแก่น)

- อาจจะทำเป็น *committee* มีคนที่รู้เรื่องเดียวกันหลาย ๆ คนมาสัมภาษณ์กัน *share* กันก็ เป็นไปได้ หรืออาจจะมีใครที่มีความรู้ด้านนี้ไปเจออะไรที่น่าสนใจ ไปสัมภาษณ์ ต่างประเทศ ไปเข้า *Forum* อะไรที่น่าสนใจ อาจจะมี *share* กัน เข้า *in class* ก็ได้ (เชิงใหม่)
- เรื่องของระบบของการทำงาน การจัด *committee* ของการทำงาน อย่างเช่น กลุ่มนี้ดูแล รับผิดชอบในเรื่องของงานก่อสร้างตรงนี้ กลุ่มนี้ก็ดูแลรับผิดชอบในเรื่องของการตลาดอะไร ประมาณนี้ มันก็จะเป็นเหมือนกับว่า มันมีเจ้าภาพชัดเจน ผู้รับผิดชอบเป็นส่วน ๆ เมื่อมันมีการจัด กลุ่มคณะทำงาน มันมี *Exercise* กันอยู่ตลอด (เลย)

10. กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

การวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 6 หน่วยงาน จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

- ไม่ว่าจะเป็นกีฬาที่แบบว่ามาร่วมจอยกัน กีฬาสี ก็จะเป็นทำงานเป็นทีม ความร่วมมือกัน (ลพบุรี)
- กิจกรรมก็จะเสริมเรื่องของทีมเข้าไป อาจจะจัดในเชิงของกีฬา, บันเทิง (อยุธยา)
- ทุกสาขาเราก็จะส่งเสริมให้เขาทำกิจกรรมร่วมกัน อย่าง *Birth Day Party* บางทีก็มี กิจกรรมทุกวันศุกร์ กินข้าวฟรี อะไรอย่างนี้ คือเรามี *Canteen* แล้วมีอาหารขายราคาถูกมาก แต่ก็จะมีวันหนึ่ง ที่เขาจะบอกว่าทุกวันศุกร์ ข้าวฟรีนะ กับก็ซื้อเอา (ชลบุรี)
- มีกีฬาสี (ชลบุรี)
- ทางด้านการกีฬา กีฬายานใน กีฬาสี (กาญจนบุรี)
- อย่างกิจกรรมเราจะมีทุกปี อย่างเช่น ตุลา พฤศจิกายน เรามีกีฬาสี (สกลนคร)
- กีฬายานใน กีฬาสี (กาญจนบุรี)
- เรามีทำ *family day*, *sport day* แต่จากการประเมินเราพบว่า เราพบความนิยมนะ ทุกวันนี้กิจกรรมที่ *popular* แล้วคนสนใจมากคือ การประกวดคาราโอเกะ (พังงา)

11. การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 5 หน่วยงาน ส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร (ทั้งในและต่างประเทศ) เพื่อการเสริมความรู้ ทักษะและนำกลับมาถ่ายทอดให้พนักงานภายในองค์กร

- ส่งไปดูงานข้างนอก ส่งไปดูงานต่างประเทศ (นครปฐม)
- การส่งไปดูงาน (ราชบุรี)

- เวลาที่เขาไปสัมมนาข้างนอก ไปสัมมนาถ้าเป็น class ที่เราสนใจ เราจะเชิญเขามาคุยมาบรรยายให้คนอื่นฟังคือเขาได้ทบทวนสิ่งที่เขาได้ไปเรียนรู้มา หรือว่าในฝ่ายเข้าเนี่ย เขากลับจากสัมมนาเขาต้องมาคุยมาอธิบายว่าเขาไปเรียนรู้อะไรมาบ้าง (ฟังงา)
- มีการส่งเขาไปเรียนข้างนอก ไปดูงานข้างนอก อย่างไปญี่ปุ่น เพราะว่ามีการอบรมกับดูงานข้างนอกมันต่างกัน อบรมคือประยุกต์จากทฤษฎีไปสู่ปฏิบัติ ถ้าไปดูงานปฏิบัติเลย (เชียงราย)
- เรื่องของการรู้จัก ทำจริง รู้ลึก ทฤษฎี กับปฏิบัติเนี่ย จริง ๆ ทฤษฎีก็ไม่พ้นการฝึกอบรมนะ แต่ทฤษฎีเขาก็หาเรียนรู้ได้ เวลาเราส่งคนไปอบรมภายนอก (กาญจนบุรี)

12. การจัดสัมมนานอกสถานที่

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 4 หน่วยงาน จัดสัมมนานอกสถานที่

- กิจกรรมสัมมนานอกสถานที่ กิจกรรมร่วมกัน จะมีบ่อย การทำ walk rally work shop เราก็จะสอดแทรกอยู่ในกิจกรรมพวกนี้ครับ อาจจะไม่ใช่ทุกหลักสูตร มี walk rally แต่ก็จะสอดแทรกอย่างเช่น หลักสูตรพนักงานใหม่ อะ เน้นอน เราจะเสริมสร้างให้เขารู้จักกัน ทำงานเป็นทีม เพราะเขาต้อง เราต้องไปทำงานร่วมกันในสาขาอันนี้ก็จะมีการอย่างที่ว่าเนี่ยะ การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นกลุ่ม (กรุงเทพฯ)
- ต่อมา Teamwork ที่นี้จะมีเหมือนอบรมอะค่ะ แต่จะถึง rally ที่มีจัด พนักงานทั้งหมด แต่ไปที่ละ Lot ก็คือจะไป Train แล้วก็มี rally ผลตอบรับกลับมาก็ดี คนที่ไม่รู้จักกันก็รู้จัก เพราะพี่จะคละฝ่ายต่าง ๆ รวมคนจากสาขาในต่างจังหวัดด้วย (ระยอง)
- อันนี้จะเป็นหนึ่งในเรื่องฝึกอบรมอย่าง walk rally เราจัดไปเมื่อปีที่แล้ว จุดเน้นก็คือการทำงานเป็นทีม (สกลนคร)
- จัดสัมมนาก็ทำบ่อยเหมือนกัน ด้วยหัวข้อที่หลากหลาย จัดสัมมนาภายใน ภายนอกเราก็จัด มันมีโครงการอันนึงเรียกว่า lecture series ที่เราเดินสายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ แล้วเราก็จัดสัมมนาให้ความรู้กับประชาชนทั่วไปเลย (กรุงเทพฯ)
- เราส่งพนักงานไปสวนโมกข์ ไปนั่งสมาธิ ไปรู้จักศึกษาระยะ พวกนี้ก็จะล้อมกลาจิตใจได้ แล้วก็จะมีพระมาเทศน์ที่โรงแรมก็มี มีครูจิตวิทยามาสอนก็มี ทำอย่างไรให้มีความสุข positive thinking อะไรต่าง ๆ เหล่านี้ (นครปฐม)

13. จัดกิจกรรมเสียงตามสาย

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 3 หน่วยงาน จัดกิจกรรมเสียงตามสาย ซึ่งเป็น

การบอกผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือเกร็ดความรู้ที่องค์กรต้องการให้พนักงานรับทราบ

- ในระดับล่างลงมา เขาก็จะมี *morning talk* (นนทบุรี)
- มีเสียงตามสาย ก็อาจจะแทรกตรงนั้น เพราะทุกเช้าเราจะใช้ตรงนั้นช่วยด้วย แทรกอะไรที่เป็นข่าวสาร ประเด็นปัญหา (ชลบุรี)
- ทั้งสื่อภายในที่จะคอยผลักดันให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี ไม่ว่าจะเป็นต่อองค์กรหรือต่อผู้บริหารด้วย อย่างสื่อที่เราจะมีพวก *radio* เสียงตามสาย เราพยายามแบบว่า ทำกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น (ลพบุรี)

14. การจัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 3 หน่วยงานจัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อเชิญวิทยากร หรือเอื้อประโยชน์ในด้านการศึกษา

- แล้วก็เราจะมีโครงการที่ไป *join* กับมหาวิทยาลัยชั้นนำที่ยุโรปด้วย ในการทำ *Webcast* เราฟัง *web cast* จากเขา เขาจะมีการสอน แต่ตรงนี้คง *limit* สำหรับคนที่มี *authority* ในการเข้าเท่านั้น เพราะมันค่าใช้จ่ายสูง ค่ะ แล้วอนาคตพูดเพื่อเอาไว้ อาจจะมี *Training broadcast* เข้า *True Vision* อะไรอย่างนี้ค่ะ ซึ่งมันก็เป็น *project* ที่วางไว้ แต่ว่าถามจริง ๆ ว่า ณ วันนี้เราทำได้รึยัง มันเป็นเรื่องใหญ่ มันมี *cost production* ถ้าพนักงานไม่มี *UBC* เราก็ดูไม่ได้ มันเป็นเรื่องที่เราต้องไป *join venture* กับธุรกิจอื่นหรืออีก คงใช้ระยะเวลาพอสมควร แต่ว่าวันนี้เป็น *Idea* เป็นสิ่งที่เราอยากจะทำ มันก็ยังมี *project* ไปเรื่อย ๆ อะค่ะ (นนทบุรี)
- เรื่องไฟรู้ และการแบ่งปันความรู้ เป็น *Idea* ของ *project* ที่เราอาจจะไปร่วมกับห้องสมุด อาจจะมีประกาศแบบ 100 คนแรกสมัครฟรี เพื่อจูงใจให้เขารักการอ่าน (นนทบุรี)
- เราก็จะมีโปรแกรมที่ร่วมกับของทางบางมด ก็จะมีเรื่องของตัว *Management, Engineer* ที่บางมดเขาเข้ามาช่วย เขาเข้ามา *train* ให้ แล้วก็มีการจัดฝึกอบรมปกติ *in house* 70% อื่น ๆ ประมาณ 30% (ยโสธร)
- เราก็มีกิจกรรม *Smart talk* มีเหมือนว่าเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาให้ความรู้กับพนักงาน แต่ว่าเป็นให้ความรู้ในเชิง *Relax* มาพูดอะไรอย่างนี้ อย่างที่ผ่านมาก็มีเชิญ ดร.เสรี มาให้ความรู้เราก็ดึงหัวข้อไว้เฉพาะด้านอะไรอย่างนี้ค่ะ มีเชิญ คุณองอาจ จาก *UBC* คุณโชค บุณกุล มาพูดเกี่ยวกับ *Idea* ในการทำการตลาด *marketing* ของเขา มาช่วยเสริมทั้ง *Idea* ทั้ง *innovative* อะไรได้หมด (ลพบุรี)

15. การใช้สื่อมัลติมีเดีย

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 3 หน่วยงานใช้สื่อมัลติมีเดีย ในการเป็นสื่อที่ใช้สำหรับการศึกษา ค้นคว้าสำหรับพนักงาน

- เราก็จะใช้เป็น Media คือ ทำสื่อขึ้นมาเป็น CD อะไรอย่างเงี้ยที่เราผลิตเอง ทำเอง ทุกอย่าง แล้วเราก็ส่งไปให้สาขา แล้วสาขาก็เอาไปเปิด ได้เรียนรู้จากก่อนเดียวกันหมด พอไปปั๊บบ สาขาเรียกประชุมจัดฉาย คุยกัน ก็ช่วย ๆ กัน (ชลบุรี)
- เราจะมี I – Console อะอันนี้ก็จะช่วยในเรื่องของ learning ในตัวนั้นจะเป็น internal web แล้วสามารถ Link กับ External ได้ พนักงานสามารถเข้าไปใช้ได้ตลอด (ยโสธร)
- เราก็มีหลายสื่อด้วยกัน มีทั้ง CD – Rom (กรุงเทพฯ)

16. จัดศูนย์การฝึกอบรม

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 2 หน่วยงาน จัดศูนย์การฝึกอบรมโดยที่ศูนย์การฝึกอบรม เป็นศูนย์รวมที่ให้พนักงานสามารถมาเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ทั้ง internet , intranet , หนังสือ, สื่อมัลติมีเดีย และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ

- ตอนนี้เรามีแล้ว Training Centre (นนทบุรี)
- ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมี Assessment Centre เราก็จะทำสร้างโรงเรียน โรงเรียนที่เราจะสร้างก็คือ เรามี Knowledge Management เราก็จะสร้างโรงเรียน โรงเรียนตรงนี้ก็ชื่อ เออ! เราต้องการจะตั้งคน เรามี องค์กร เราจะ Key ในเรื่องต่าง ๆ เราสร้างเป็นโรงเรียนขึ้นมา คนใหม่เข้ามา ก็ไปรับหลักสูตรที่ควรจะต้องรู้ แล้วก็เป็นการร่วม Share ประสบการณ์ จากคนเก่าแก่ นำมาสอนให้กับคนรุ่นใหม่ ว่า ซึ่งอาจจะ เป็นเทคนิคเฉพาะพิเศษขององค์กรเรา ซึ่งในอนาคตที่เชื่อมั่นได้เลยว่า โรงเรียนเหล่านี้ น่าจะเปิดกว้างสำหรับคนภายนอกที่ต้องการจะมีแนวทางประกอบอาชีพในลักษณะนี้ (นนทบุรี)
- เราทำ Learning Center เพราะกิจการของเราขยายสาขาเปิดใหม่ทุกปี บุคลากรก็มากขึ้นทุกปี ก็ก็ต้องมีศูนย์บางอย่างหรือต้องรวมศูนย์โดยใช้ Teleconference ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็จะออนไลน์พร้อมกันหมด ใช้ conference call เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายประหยัดเวลาอะไรอย่างเงี้ย อะไรหลาย ๆ อย่างเราใช้ conference call ได้ มันจะมี Issue ตลอดเวลา (ชลบุรี)

17. การให้ทุนการศึกษา

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 1 หน่วยงาน ให้ทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน

- ให้ทุนอีกนะ ทุนพนักงานเพื่อให้เขาอัปเดตตัวเอง ทุนให้ศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท (ลพบุรี)

18. การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานจำนวน 1 หน่วยงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม จำนวน 1 คน

- การออกแบบบรรยากาศสภาพแวดล้อมในออฟฟิศเราเนี่ย *work station* มันจะเอื้อให้ทุกคนทำงานเป็นทีม เราจะไม่มีกั้นห้องแบ่งโซนนั่ง ทุกคนนั่งปนเป ส่วนใหญ่จะนั่งปะปนกันไป บางลักษณะงานที่นั่งประจำ ที่นี้ก็เสริมเรื่องความสัมพันธ์ ออฟฟิศก็จะโล่ง ๆ (อยุธยา)

ตารางที่ 8 กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรม	จำนวน (n)
การจัด internet และ intranet ให้ใช้	17
การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายใน และ ภายนอกองค์กร	13
ให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอ ผลงาน	9
การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน	8
การจัดห้องสมุด และมุมหนังสือ	7
การประชุมกลุ่มย่อย	7
ให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	7
การจัดสื่อสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล	6
การจัดตั้งคณะทำงาน	6
กิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร	6
การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร	5
การจัดสัมมนานอกสถานที่	4
จัดกิจกรรมเสียงตามสาย	3
จัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก	3
การใช้สื่อมวลชนมีเดีย	3
จัดศูนย์การฝึกอบรม	2
การให้ทุนการศึกษา	1

2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ บอกถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวิธีการดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรสร้างจากผู้บริหารเป็นหลัก

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 คน มีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรสร้างมาจากการบริหารเป็นหลัก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ปลูกฝัง ผู้นำในการพัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร

- อยู่ที่ผู้บริหารเป็นหลัก (นครปฐม)
- จะต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหาร คือ 1 คือเริ่ม เริ่มจากผู้บริหารต้องเป็น

ผู้สร้างบรรยากาศก่อน (ราชบุรี)

- ฝ่ายบริหารคิดร่วมกัน (สุพรรณบุรี)
- ผู้บริหารจะเป็นตัวนำ คงน่าจะเริ่มมาจากผู้บริหาร (ตรัง)
- ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นตัวนำ และหัวหน้าในแต่ละหน่วยจะช่วยผลักดัน

พฤติกรรมต่างๆ ทุกคนต้องร่วมมือกันจึงจะสำเร็จ (เลย)

- คนที่กำหนดน่าจะมาจากผู้บริหารระดับสูง (สงขลา)
- สร้างก็คง มันมาจากแรงผลักดันในด้านการแข่งขัน อันที่สองมาจากความเชื่อ

ของพวกเราตนเองเนียเป็นแรงที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ข้างนอกเขาแข่งขันกันรุนแรง ถ้าข้างในไม่เป็นทีมต้องมีการดูแลเรื่องคน เพราะฉะนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นต้องดูแลบริหารบุคคล (อยุธยา)

- มันก็ต้องเริ่มจากที่ แต่เดิมเนียมันจะมี Vision มันจะมีการปรับเปลี่ยนแต่ที่นี้ที่ไม่เปลี่ยนเลยคือต้องมี Service mind แต่ที่เขาเริ่ม set เนียเมื่อ 3-4 ปี แต่ ๆ ก่อนเราไม่ได้เขียน แต่ตอนนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เราอยากให้มี 4C กับ 1S พอ 5 ตัวนี้เป็น Competency ของโรงพยาบาล พนักงานก็ต้องทำและแสดงพฤติกรรมออกมา โดยคนที่กำหนดคือผู้บริหารระดับสูง และมีการทำ Brain Storming (ปทุมธานี)

- ผมว่ามันพ้นธมาจากข้างบนว่าจริง ๆ การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร มันเกิดจากเบอร์หนึ่งที่ยากจะให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นยังงี้ สองเกิดขึ้นเองจากคนทำงานสะท้อนภาพการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเคารพกันและกันซึ่งมันใช้เวลานาน อาจจะเป็นค่านิยมที่มันยังไม่ถูกก็ได้ แต่ที่มันตรงกับวิสัยทัศน์ ตรงกับ Trend ของอนาคต น่าจะมาจากผู้บริหารระดับสูง (น่าน)

- ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดมาว่าปีนี้เราจะขับเคลื่อนอะไรกัน ผู้ที่สร้างคือผู้บริหารระดับบน และต้องมี customer เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (แพร่)

- การสร้างวัฒนธรรมที่ดีที่สุด คือ การดำรงตนของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรม คือ การมี policy แล้วมีกฎเกณฑ์กติกา มีเงื่อนไข ผู้บริหารทำเป็นตัวอย่าง มันถึงจะเกิด (เพชรบุรี)

- ที่มาวัฒนธรรมองค์กร เขาเรียก Core Competency บางคนอาจจะเรียก Value ได้จากทีมผู้บริหาร เราตั้ง Committee เข้ามา เราจะสร้าง Culture เราแตกมา ซึ่องค์กรมา กำลังจะให้เลือกมาจะใช้คำไหน โดยผู้ บริหารกลั่นกรองออกมาแล้ว จะไปโหวตให้พนักงานเลือกกว่าจะเอาคำไหน เพราะแต่ละคำจะสอดคล้องกับธุรกิจเราหมด (เชียงราย)

- เริ่มจากองค์กรผู้ใหญ่ มีเป้าหมายชัดเจนมัย แล้วก็ไล่ลงมาเรื่อย ๆ (เชียงใหม่)

- มันก็ต้องเริ่มจากผู้ใหญ่ลงมา ผู้ใหญ่ต้องประกาศเป็นนโยบาย ขณะเดียวกันผู้ใหญ่ต้องทำด้วย ทำให้เด็กเห็น (ชลบุรี)

- จริง ๆ อย่างแรกต้องเริ่มมาจากการที่ผู้บริหารที่จะเป็น *Role Model* จุดประกายให้กับลูกน้องได้ ก็จะฝึกให้ลูกน้องคิด แบบแผนมาจากการบริหาร (ระยอง)
- จริง ๆ แล้วเริ่มต้นเป็นผู้บริหารประชุมค่อนข้างหลายครั้ง ว่าเราอยากให้พนักงานมีพฤติกรรมไปในทางไหน หรือว่ามีเป้าหมายไปในทางไหน จากนั้นเขาก็จะตกลงกันว่าอยากให้มีความดีนี้ตัวนี้ (ระนอง)
- เราใช้ *Style* การบริหาร ผู้บริหารวางหรือไม่ไม่รู้ แต่ผู้บริหารทำให้เขาเห็นอยู่ ว่าเนี่ยเราบริหารงานแบบนี้ เพราะฉะนั้นเขาก็รู้ว่านี่คือ *Style* (สิงห์บุรี)
- ก็เกิดมาจากคำริของท่านประธาน ซึ่งท่านนำมาจากหลักการบริหาร (ยโสธร)
- ถ้าในความเห็นผมเนี่ย วัฒนธรรมต่อสิ่งที่เป็นแบบอย่างเป็นสิ่งที่ยึดถือตามที่เขากำหนดมา ส่วนที่จะส่งผลสำคัญก็คือ ผู้นำ ตัวผู้นำมันก็ ถ้าถามผมอันนี้คือจุดเริ่มต้น ในการที่จะกำหนดวัฒนธรรมจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม (สกลนคร)

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมปฏิบัติอยู่แล้วตั้งแต่ในอดีต

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน มีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมปฏิบัติอยู่แล้วตั้งแต่ในอดีตแต่ไม่ได้ถูกกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร หลังจากนั้นจึงได้มีการนำมาเขียนหรือจัดทำให้เป็นรูปธรรม

- ส่วนหนึ่งวัฒนธรรมของเรามันมาจากร่องรอยความสำเร็จของเราในอดีตนะค่ะ อีกส่วนหนึ่งเรามองว่าอนาคตเราจะเป็นยังไง เราต้องการให้องค์กรเรา อยู่ใน *position* ไหน เป็นระดับไหน เราก็ต้องมาวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมเหล่านั้นคืออะไร ส่วนที่ 3 ก็คือว่า เราบอกว่าวัฒนธรรมองค์กรของเราเนี่ย เออ! เรามองดูว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอื่นที่เป็นระดับ *global* เพราะเป้าหมายของเรา ต้องการเป็น ระดับ *global* ใช่มั้ยค่ะ เราก็ไปดูว่า ระดับ *global* อื่น ๆ เนี่ย เขาประสบความสำเร็จด้วยวัฒนธรรมหรือมีพฤติกรรมแบบใดบ้าง เราก็จะดูว่า อืม! ส่วนใหญ่บริษัทนั้นเน้นเรื่องนั้นเรื่องนี้เนาะ เราก็มาดูว่าเขาเน้นกันเนี่ย มันมา *Match* กับองค์กรเรามั้ย ถ้ามัน *Match* กับองค์กรเรา เราก็เอาตัวนั้นมาวิเคราะห์ว่าทั้งหมดเนี่ยอะไรเป็นพฤติกรรมที่เป็น *priority* หรือเป็นหลักจริง ๆ สำหรับธุรกิจแบบเรา แล้วคุณลักษณะของคนแบบเรา ก็จะกลับมาเลือกกันอีกที ทีนี้ในตัววัฒนธรรมองค์กรของเราเนี่ย จริง ๆ มันมีมานานแล้ว แต่ไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นมาให้เป็นรูปธรรมหรือเป็นนามธรรมชัดเจน ต่างคนก็ต่างมีพฤติกรรมเหล่านั้นในตัวจนเมื่อปีที่แล้วนะค่ะ เราก็มี

โครงการที่จะกำหนดขึ้นมาให้เป็นนามธรรมหรือรูปธรรมที่มันชัดเจนขึ้นมา เราก็กำหนดขึ้นมา (นนทบุรี)

- มันเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้ว แต่ว่ายังไม่มีทำให้เป็นรูปธรรม ก็จะมีการนำมารวบรวมเข้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (ลพบุรี)

- ที่มันมีอยู่แล้ว 30 กว่าปี ตรงแรกมันเป็นการสืบทอด มันมีของมันอยู่แล้ว แล้วมันก็ดีพอ เพียงแต่ว่าเราเข้าไปดูว่าเอ๊ะ! อะไรที่เราทำอยู่แล้วมันไม่ดี ที่เชื่อถือว่าเนี่ยคือ แนวทางการทำธุรกิจที่ดี แล้วส่งผลให้ประสบความสำเร็จ เมื่อ 36 ปี 40 ปีที่แล้ว ไม่มีใครมานั่งนึกหรือบอกว่าเราจะสร้าง *Organize* ยังไง แต่ว่าค่อย ๆ สืบเนื่องมาอะไรก็ได้เก็บไว้ อะไรไม่ดีก็ตัดทิ้งไป เวลาเราจะรวมให้เห็น 8 ตัว มันก็เกิดจากการที่เราดูว่าอะไรนะที่ทำแล้วดี แล้วลูกค้าชอบ ประสบความสำเร็จ บน 8 ตัวก็มีทั้ง *soft* มีทั้ง *hard* มีทั้ง *soft skill* และ *hard skill* บน 8 ตัว อาจจะมีบางตัวที่เรามีอยู่แล้ว บางตัวที่เรายังไม่มี ถ้าจำไม่ผิด เรามีซัก 4 ตัวที่มันเป็น *continue* จากอดีตมาปัจจุบัน แต่เราก็บอกว่า 4 ตัวนี้ถ้าเอามาทำใน อนาคตอาจจะไม่พอ ต้องมองต่อ อะไรที่ต้องมีเพิ่มขึ้น สิ่งที่มีอยู่แล้วคงไม่มีใครวาง มีใครซักคนที่มานั่งคุย *OD* มั้ง อะไรคือสิ่งที่เขาทำ แล้วเอามาจัดเป็นหมวดหมู่ แล้วมาแปลงเป็นพฤติกรรมให้ได้ พฤติกรรมใดที่ทำอยู่ อะไรที่ขาดเหลือ ก็มีการพูดคุยกันเยอะมาก ผู้บริหารก็มีส่วนหนึ่ง พนักงานก็มีส่วนหนึ่ง ลูกค้าเราจะมองอนาคตข้างหน้า แล้วถึง *featuring visioning* ใส่เข้าไป แล้วก็มาดูว่า อะไรคือสิ่งที่ขาด (จันทบุรี)

- มันเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้ว มันถูกหล่อหลอมมาถ้ามีการเริ่มปรับต้องเริ่มมาจากข้างบนก่อน (นครนายก)

- มันเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้วของคนส่วนใหญ่ในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่โคตรเด่นหลังจากนั้นก็มีการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อจับเป็นรูปธรรมให้ตอบสนอง *mission*, *vision* ที่มีอยู่ขององค์กร (ภูเก็ต)

- เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการ ช่วยกันคิดมากกว่า แต่ถามว่ามันเป็นพื้นฐานที่มันมีอยู่แล้ว เราเพียงแต่จับมันขึ้นมาให้มันเห็นชัดเจน แต่ทุกอย่างมันก็แทรกซึมอยู่ในตัวตน อยู่ในองค์กรของเราอยู่แล้ว (ขอนแก่น)

- คือตอนนี้วัฒนธรรมองค์กรเรายังไม่มีชัดเจน เราต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นมันเกิดขึ้นของมันมาเอง ช่วงหลังเราเลยเอาสิ่งที่มีอยู่แล้วเนี่ยพยายามมาจับให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ตอนนี้เราใส่ค่านิยมลงไปก่อน คัดแปลงค่านิยมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรถามว่าเราไปเอาค่านิยมมาจากไหน เราก็ไปเอามาจากพฤติกรรมที่มันมีอยู่ แล้วมาดูแลกว่าอันไหนเหมาะสม อันไหนทิศทางของเรา (บุรีรัมย์)

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาจากการตั้งคณะกรรมการจากระดับผู้บริหารมาระดมสมอง ผนวกกับความคิดเห็นของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาจากการตั้งคณะกรรมการจากระดับผู้บริหารมาระดมสมอง ผนวกกับความคิดเห็นของผู้บริหารว่าควรจะมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร โดยคณะกรรมการจะแสดงความคิดเห็นร่วมกัน แล้วนำไปให้ผู้บริหารพิจารณาออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- น่าจะเป็นฝ่ายพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบ โดยผู้บริหารจะมีส่วนร่วม (กรุงเทพฯ)

- เราก็จัดทำทีมงานก่อน ว่าเราจะมาระดมกันความคิดเพื่อจัดทำวัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริว่า วัฒนธรรมองค์กรของเรามีอะไรบ้าง ก็เซทตัวแทนของแต่ละฝ่ายที่เป็นระดับเหมือนกับหัวหน้างานขึ้นมา อาจจะเป็นหัวหน้างานเอง หรือหัวหน้างานมอบหมายให้ใครคนหนึ่งที่มองว่า สามารถที่จะมาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมผลักดันอันนี้ได้ก็มาคุยกัน พอได้ออกมาเราก็เอาข้อความอันนี้มาคุยกับผู้บริหาร สอบถามทีมผู้บริหารด้วยว่า วัฒนธรรมองค์กรของแสนสิริเป็นยังไง คือเราได้รู้ทั้งที่เป็นระดับปฏิบัติการแล้วก็ระดับ Top ด้วย แล้วเอา 2 กลุ่มนี้มาयरรวมกัน (นครสวรรค์)

- ผู้บริหารเราคุย เราถกเรื่องนี้แต่แน่นอน เราเริ่มมาจากมีคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งดูแลรับผิดชอบเรื่องนี้ ซึ่งก็มาจากระดับผู้บริหาร แล้วเราก็คิดว่าไม่พอ ต้องมี mechanism อยู่ทุกฝ่าย เราก็ไปกำหนดขึ้นมามี learning leader เป็นตัวช่วยเรา (พังงา)

4. การจ้างบริษัทที่ปรึกษามาจัดทำวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน บอกว่าวัฒนธรรมองค์กรมาจากการจ้างบริษัทที่ปรึกษามาจัดทำวัฒนธรรมองค์กรให้ โดยบริษัทภายนอกจะเข้ามาศึกษารายละเอียดในองค์กร และกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างของบริษัท

- ให้บริษัทที่ปรึกษามาจัดทำวัฒนธรรม อ่า! คือเขามาศึกษา มาดู มาดู โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างธุรกิจ โครงสร้างของคน ความเป็นมา แล้วก็มากำหนดกัน กำหนดเสร็จแล้วเนี่ยเรียบร้อยแล้วเราก็จะมาสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ที่ปรึกษาเขาจะเข้าไปในทุกส่วนงาน แล้วเขาก็จะมา present ว่ายังงี้ละ ก็โอเค ก็ยอมรับ ผู้บริหารระดับสูงจะยอมรับ ก็นี่แหละ (กาญจนบุรี)

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ

- 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลมากที่สุดต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) กิจกรรมอะไรบ้างที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคคลที่มีความรู้ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้นๆ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 30 คน จาก 200 บริษัทชั้นนำ ปี 2006 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยทำขึ้นจำนวน 1 ชุด

ผลการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน

หากทำการวิเคราะห์จะพบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรก ได้แก่ วิธีการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น

การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การทำงานอย่างมีระบบ แบบแผน และการมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

กลุ่มที่สอง ได้แก่ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้น

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการทำงานหรือบุคลิกของแต่ละคนนั้น เป็นสิ่งที่อาจจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการสร้างแรงกระตุ้น และจูงใจ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม

มีข้อที่น่าสังเกตว่าคุณลักษณะบางอย่างมันเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล แต่บางอย่างจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีของ มาร์ควอด (Marquardt, 1996) และทฤษฎีของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990) มาร์ควอดได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ และความสามารถในการคิด และพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

เซง (Senge, 1990) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

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

วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์

2. ความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ควรมีการปฏิบัติสม่ำเสมอตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้น จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเป็นประจำ และสม่ำเสมอ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจะเกิดขึ้น เมื่อใดก็ตามที่วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวไม่ได้รับการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นวัฒนธรรมองค์กรก็จะไม่เกิด

จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ วัตกิน และ มาร์ซิค (Watkins and Marsick, 1993) ไมเคิล เจ มาร์ควอด (Michael J. Marquardt, 1996) เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) นฤมล คงผาสุก (2548) สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) อภิชัย เทิดเทียนวงษ์ และคณะ (2547) อรจริย์ ณะแก้วทุ่ง (2543) และบัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540) ที่พบว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในหน่วยงานต้องพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงความคิด แล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กร

แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอด (Michael J. Marquardt, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน และเป็นส่วนหนึ่งประกอบหนึ่งของการทำงานของทุกคน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติในทุกส่วนของ การปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ คือความพยายามอย่างสม่ำเสมอ

3. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร มีหลายวิธี วิธีที่นิยมใช้กันมากเพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การจัด internet และ intranet ให้ใช้ (17 คน) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายใน และภายนอกองค์กร (13 คน) ให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน (9 คน) การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน (8 คน)

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่อาจจะสร้างขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่จะสร้างให้เกิดขึ้นนั้น อาจจะแตกต่างกันตามลักษณะของบุคคล สถานที่ สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการใช้งบประมาณในการลงทุน ซึ่งความสำเร็จในการที่จะสร้างพฤติกรรมคน อาจจะต้องมีทั้งความสนใจ และการบังคับ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins และ Marsick (1993) Michael J. Marquardt (1996)

ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ด (Michael J. Marquardt ,1996) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในอนาคต
5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

วัตกิน และมาร์ซิกส์ (Watkins และ Marsick ,1993) โดยเสนอว่า องค์กรจะใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการพัฒนาตนเอง และในทางปฏิบัติจะต้องดำเนินการในวิธีการต่อไปนี้

1. สร้างโอกาส บรรยากาศให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา การซักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กรร่วมกัน
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างมาจากผู้บริหารเป็นหลัก ข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคเชน และ กรินาว (McShane & Glinow ,2005: 488) และ Schein (1992 อ้างใน Cummings & Worley, 2005: 490–491) ซึ่งเชื่อในผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลัก

จะเห็นได้ว่าผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มที่จะสร้างกิจกรรมเพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ก็ยากที่หน่วยงานจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารจะเป็นผู้มีความสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่างๆ นั้นให้คงอยู่

วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORGANIZATION CULTURE IN LEARNING ORGANIZATION)

อภิญญา แจ่มแจ้ง 4836789 SHAC/M

ศษ.ม.(การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง)

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

บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจทุกวันนี้ ที่มีการแข่งขันกันสูง ด้วยข้อจำกัดต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรแต่ละแห่งจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานในองค์กรเพื่อสร้างงานให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาพนักงานถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างงาน

พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ปัจจุบันองค์กรต่างๆต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในบรรดาพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวพนักงานเพื่อการทำงานให้ได้งานที่ดี มีคุณภาพ นอกจากนี้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบ จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย บริษัทชั้นนำหลายบริษัทจึงมีการดำเนินการปรับองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อปฏิรูปองค์กรของตนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จะต้องถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงานอย่างแท้จริง (Michael J. Marquardt ,2005 : 19)

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างการ

เรียนรู้ขององค์กร เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่มีการยอมรับร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาปฏิบัติจริง ดังที่ เชอเมอร์ฮอน และคณะ (Schermerhorn ,Hunt and Osborn 1991 : 35) กล่าวว่าไว้ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งองค์กรอื่น

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยมที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่นโยบายหรือเป้าประสงค์ในด้านต่างๆขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ ว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ พวกเขาก็จะต้องการอิสระ และการสนับสนุนในการเรียนรู้ บุคลากรที่มีความกระตือรือร้นมักจะผูกพันต่อการเรียนรู้ (Michael J. Marquardt ,2005)

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร (Hoy&Miskel, 2001 ; Lunenburg & Ornstein, 2001 and Ubben, Hughes & Norris, 2001) เมื่อองค์กรต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างให้การเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของพนักงาน และเพื่อการพัฒนาในองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยจึงต้องการจะทำการศึกษาว่าอะไรคือปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีวัฒนธรรมองค์กรอะไรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังว่าข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่กำลังจะเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลมากที่สุดในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการเรียนรู้ขององค์กรที่กำลังจะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่นำองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เป็นแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น1 ใน 200 บริษัทชั้นนำจากการจัดอันดับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (อ้างอิงจากหนังสือการเงินธนาคาร ,2006 : 44-55)

2. เป็นบุคลากรที่มีความรู้และมีหน้าที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแต่ละแห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย จากจำนวน 200 บริษัท ด้วยวิธีการเรียงรายชื่อบริษัทตามลำดับตัวอักษร หลังจากนั้นผู้วิจัยจับสลากเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 บริษัท

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด
3. นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา ความชัดเจน และความแม่นยำตรงตามเนื้อหา
4. แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์
5. นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง
6. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
7. ตรวจสอบข้อมูล
8. วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล
9. เขียนรายงานการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจำนวน 1 ชุดแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้น
3. มีการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างไม่ยินยอมหรือเกิดความไม่สะดวกใจ จะใช้วิธีการจดบันทึกแทน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลมาจัดระบบ แยกหมวดหมู่ตามคำถามที่ต้องการทราบจากการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้จัดหมวดหมู่มาทำการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุปในลักษณะของการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยผู้วิจัยสร้างสมมุติฐานชั่วคราวจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหาข้อมูลยืนยันข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม หลังจากนั้นจึงสร้างข้อสรุป

3. นำข้อสรุปที่ได้ไปอภิปราย ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่องจำนวน 1 ท่าน เพื่อยืนยันข้อสรุปและความถูกต้องของการสรุป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ตำแหน่ง

ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มบุคคลซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยแยกเป็น จำนวน 30 คน มาจาก 30 บริษัท ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 คน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่บุคคล จำนวน 3 คน และรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน

2. เพศ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เป็นเพศชาย 15 คน เป็นเพศหญิง 15 คน

3. อายุ

อายุของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ (17 คน) อยู่ระหว่างอายุ 31-45 ปี รองลงมาคือ อายุ 46 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 10 คน และต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 3 คน

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุดซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

5. ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 11 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 8 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 6 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 3 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี และจำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงาน 31 ปี ขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 20 คน มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 6 คน มีประสบการณ์

การทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 2 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปี และจำนวน 1 คน มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน

2. ความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ควรมีการปฏิบัติสม่ำเสมอตลอดเวลา

3. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร มีหลายวิธี วิธีที่นิยมใช้กันมากเพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดเตรียม internet และ intranet ให้ใช้ (17 คน) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายในและภายนอกองค์กร (13 คน) ให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวด ให้มีโอกาสนำเสนอผลงาน (9 คน) การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน (8 คน) การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ (7 คน) การประชุมกลุ่มย่อย (7 คน) ให้พนักงานได้มีการทำงานเป็นกลุ่ม (7 คน) การจัดสื่อสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล (6 คน) การจัดตั้งคณะทำงาน (6 คน) กิจกรรมบันเทิง และกีฬา (6 คน) การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร (5 คน) การจัดสัมมนาออกสถานที่ (4 คน)

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารเป็นหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน

จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มแรก ได้แก่ วิธีการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเปิดรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การทำงานอย่างมีระบบ แบบแผน และการมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

กลุ่มที่สอง ได้แก่ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้น

จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการทำงานหรือบุคลิกของแต่ละคนนั้น เป็นสิ่งที่อาจจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการสร้างแรงกระตุ้น และจูงใจ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม

มีข้อที่น่าสังเกตว่าคุณลักษณะบางอย่างมันเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล แต่บางอย่างจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีของ มาร์ควอด (Marquardt, 1996) และทฤษฎีของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M.Senge, 1990) มาร์ควอดได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้อง

สร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ และความสามารถในการคิด และพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

เซง (Senge ,1990) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

2. ความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความถี่ของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ควรมีการปฏิบัติสม่ำเสมอ

จากข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ วัตกิน และ มาร์ซิค (Watkins and Marsick ,1993) ไมเคิล เจ มาร์ควอด (Michael J. Marquardt ,1996) เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2548) นฤมล คงผาสุก (2548) สุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546) อภิชัย เทิดเทียนวงษ์ และคณะ (2547) อรจิรัญ ต๊ะแก้วทุ่ง (2543) และบัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540) ที่พบว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในหน่วยงานต้องพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ นั้นเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงความคิด แล้วนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กร

แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอด (Michael J. Marquardt ,1996) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน และเป็นส่วนหนึ่งประกอบหนึ่งของการทำงานของทุกคน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติในทุกส่วนของ การปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ คือความพยายามอย่างสม่ำเสมอ

3. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร มีหลายวิธี วิธีที่นิยมใช้กันมากเพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การจัด internet และ intranet ให้ใช้ (17 คน) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายใน และภายนอกองค์กร (13 คน) ให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน (9 คน) การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน (8 คน)

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins และ Marsick (1993) Michael J. Marquardt (1996)

ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ด (Michael J. Marquardt ,1996) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ในอนาคต
5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

วัตกิน และมาร์ซิกส์ (Watkins และ Marsick ,1993) โดยเสนอว่า องค์กรจะใช้อยู่การเรียนรู้เป็นหนทางในการพัฒนาตนเอง และในทางปฏิบัติจะต้องดำเนินการในวิธีการต่อไปนี้

1. สร้างโอกาส บรรยากาศให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา การซักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างทีม

4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กรร่วมกัน
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม

วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่อาจจะสร้างขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่จะสร้างให้เกิดขึ้นนั้น อาจจะแตกต่างกันตามลักษณะของบุคคล สถานที่ สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการใช้งบประมาณในการลงทุน ซึ่งความสำเร็จในการที่จะสร้างพฤติกรรมคน อาจจะต้องมีทั้งความสมัครใจ และการบังคับ

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรผู้บริหารจะเป็นหลักในการสร้าง ข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคเชน และ กรินาว (McShane & Glinow ,2005: 488) และ Schein (1992 อ้างใน Cummings & Worley, 2005: 490–491) ซึ่งเชื่อในผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลัก

ผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มที่จะสร้างกิจกรรม เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ก็ยากที่หน่วยงานจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารจะเป็นผู้มีความสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ นั้นให้คงอยู่

สิ่งที่ได้จากการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ
3. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเรียนรู้มีทั้งที่เป็นเรื่องของวิธีการทำงาน และ

บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

4. วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปฏิบัติเป็นประจำ และสม่ำเสมอ
5. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล
6. กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การจัด internet และ intranet ให้ใช้ การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ภายใน และภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวด หรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน การจัดห้องสมุด และมุมหนังสือ การประชุมกลุ่มย่อย ให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล การจัดตั้งคณะทำงาน กิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร การจัดสัมมนานอกสถานที่ จัดกิจกรรมเสียงตามสาย จัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก การใช้สื่อมวลชนมีเดีย จัดศูนย์การฝึกอบรม และการให้ทุนการศึกษา
7. ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะมีส่วนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น อาจทำได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น
2. วัฒนธรรมองค์กรอาจจะเกิดขึ้นได้ หากสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิด การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบ
3. การจัดกิจกรรมเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเป็นประจำ และสม่ำเสมอ

ผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นหลักที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทในการคิดริเริ่ม และให้การสนับสนุน เป็นหลักการที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงวิธีการวัดผลและการประเมินผลของกิจกรรมต่างๆ ในเรื่องการผลักดันการเรียนรู้
2. อาจมีการแบ่งกลุ่มธุรกิจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเรียนรู้ อาจจะได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มธุรกิจนั้นๆ

ORGANIZATION CULTURE IN LEARNING ORGANIZATION

APINYA JAEMJANG 4836789 SHAC/M

M.Ed. (ADULT AND CONTINUING EDUCATION)

THESIS ADVISORS : SOMKID ISARAWATANA B.Ed.(Hons), M.Ed.,Ph.D.,
BOONLUE THONGYOO B.Ed.,M.Ed.,Ed.D., PEECHA WIHOKTO Ph.D.**EXTENDED SUMMARY****Background and Rationale of Study**

The modern business world got change and high competition with various limitations , so it was quite necessary to develop the staff in the organization to create work originating job that was the most efficient and effective. Staff development was the important past of creating work.

The staff were considered the important factor of working especially the staff with knowledge, competence could accomplish the work efficiently causing the organizations at the present time needed the learning happening rapidly and effectively among the staff to increases the potential of the staff to perform good and qualified job. Besides the learning occurring throughout the whole organization and all systems made the organization sustainable and capable of being successful. Many leading companies proceeded the organization adaptation , structure adaptation to reform their organizations towards learning organization as the learning occurred had to be instilled in the real working. (Michael J. Marquardt , 2005 : 19)

The change and development towards the learning organization got the change of thought , belief , work performance conduct of the personnel. Organization culture affected learning creation of the organization , it was the guideline of personnel performance in the organization which was commonly accepted. There was learning organization because of the learning of everyone in the organization , by the organization culture assisting everyone to learn for self – development in continuous searching for knowledge. There were the transfer and the interchange of knowledge to practice actually as Schermerhorn and his party (Schermerhorn , Hunt and Osborn 1991 : 35) mentioning that the organization with strong culture had advantage over other rival organization.

Organization culture meant the belief or value that most people in the organization commonly accepted and commonly used as the guideline of performance to reach towards the policy or aimed target in several aspects of the organization . Organization culture affected the leaning organization when the personnel acknowledge that they could learn , they would need freedom and support in learning. The eager personnel often bound with learning. (Michael J. Marquardt , 2005)

Organization culture affected performance behavior conduct of the organization member (Hoy & Miskel , 2001 ; Lunenburg&Ornstein , 2001 and Ubben , Hughes & Norris , 2001) When the organization needed to create the learning in the organization , each organization require to promote and support the staff in every aspect concerning the learning to originate the continuing learning by establishing the learning as a part of the organization culture to be the common performance guideline of the staff and for the job development in the organization consequently.

The researcher wanted to study what the organization culture factor in the learning organization were to acknowledge the data concerning the personnel learning organization culture in the learning organization and that the personnel working in the learning organization got what organization culture to become the learning organization. The researcher expected the data received could be used as performance guideline for the organization becoming the learning organization.

Research Objective

To study the character of organization culture in the learning organization.

Research Questions

1. Organization culture affecting the organization to become learning organization.
2. Organization culture that most affected the development to become learning organization.
3. The activities supporting the organization culture to occur for becoming the learning organization.
4. The methods of creating organization culture.

Limitation

To study only the organization culture in becoming the learning organization.

Expected Benefits

1. To be the guideline for the learning development of the organization stepping to become the learning organization.
2. To be the guideline to create appropriate circumstance for the organization to become the learning organization.
3. To be the guideline of the organization culture creation and promotion leading the organization towards becoming the learning organization.
4. To be the guideline of organization culture protection which affected the continuing learning organization becoming.

Research Procedure

Population

1. Population used in this research were the personnel working in the organization accepted as out of 200 leading companies from the ranking of the Stock Exchange of Thailand. (reference from bank money journal , 2006 , 44 – 55)

2. They were the personnel having knowledge and duty concerning the organization culture in each organization.

The Sample

The researcher used the method of selecting the sample by simple random from 200 companies listing the company names alphabetically. Afterwards the researcher drew lots to select the sample of 30 companies.

Research procedure

1. Studied the data from the documents , researches , books that involved.
2. Constructed one interview format.
3. Brought the interview format to the specialist to check the correctness of language application , the clarity and the accuracy according to the content.
4. Corrected and improved the interview format.
5. Tried it with the sample whose qualifications were similar to the sample but not the ones.
6. Collected data from the sample interviewing .
7. Checked the data.
8. Analyzed the data and summarized the result.
9. Wrote the research report.

Research instrument

The instrument used in this research was one set of interview format the researcher designed which consisted of 2 parts as follows :

Part 1 : general data

Part 2 : Organization culture in the learning organization

Data Collection

1. The researcher contacted to interview the sample according to the designated criteria.
2. The researcher interviewed with the created interview format.
3. There was voice recording during the interview. If the sample did not allow or felt reluctant the method of taking notes would be used.

Data Analysis

1. Systemized the data , classified the questions required to know from the research.
2. Analyzed the classified data by making summary in the form of inductive analysis. The research formed temporary hypothesis from the data collected from the interview. The researcher searched for the data assuring the data collected. In the case

that the data was incomplete the researcher would collect more and formed the summary afterwards.

3. Brought the formed summary to discuss with the specialist on adult and continuing education to assure the summary and the correctness of the summary.

Data Analysis Result

Part 1 : general data of the sample

1. Position

The positions of the sample of this research were the group of people whose work concerned the organization culture. They were 30 persons from 30 companies , consisting of 17 managers of human resource development division , 5 directors of human resource division , 3 assistant directors of human resource development , 3 personnel officers and 2 deputy directors of human resource development division.

2. gender

The sample in this research were thirty persons , 15 males and 15 females.

3. Age

The age of the sample in this research mostly (17 persons) were between 31 – 45 years of age , 10 persons were 46 years of age and 3 persons were below than 30 years of age.

4. Highest education level

The highest education level of the sample was 24 persons got the master's degree and 6 persons got bachelor's degree.

5. Working Experience

For the working experience , 11 persons of the sample in this research got between 11 – 20 years of working experience , 8 persons got between 21 – 30 years of working experience , 6 persons got between 6 – 10 years of working experience , 3 persons got between 1 – 5 years of working experience and 2 persons got more than 31 years of working experience.

6. Working experience in the present position

For the working experience in the present position , 20 persons of the sample in this research got between 1 – 5 years of working experience in the present position , 6 persons got between 6 – 10 years of working experience , 2 persons got between 11 – 20 working experience , 1 person got less than 1 year working experience and 1 person got over between 21 – 30 working experience.

Part 2 : Organization culture in learning organization

1. Organization culture affecting the development towards becoming learning organization .

This research found that organization culture affecting the organization development towards becoming learning organization consisted of teamwork,

eagerness to learn , knowledge exchange , self – learning , having determination to accomplish work as targeted , having good attitudes towards work and organization, having creativity , having responsibility , ownership participation , change adaptation, being eager , knowledge application , being open to something new , idea expression daring , acknowledge of listening to other people’s opinions , formative and systematic working.

2. The frequency of the organization practice for the development towards becoming learning organization.

From this research the sample had the idea that the frequency of the practice of organization culture should be done regularly all the time.

3. Activities supporting the organization culture to occur for organization development towards becoming learning organization.

From this research the activities that supported the organization culture were varied. The popular methods used to support the occurrence of the learning organization were internet and intranet preparation for the use (17 persons) next offering the opportunity for the staff to interchange the knowledge and opinion in and out of the organization (13 persons) to create work piece for the contest and present the work piece (9 persons) the provision of the staff training (8 persons) the library and books corner providing (7 persons) small group meeting (7 persons) letting the staff work together as a group (7 persons) provision of printed media to assist information providing (6 persons) entertainment activities and sport (6 persons) sending the staff for job observation outside the organization (5 persons) arranging external seminar (4 persons).

4. Organization culture creation This research found that organization culture was created mainly by the administrators

Discussion

1. Organization culture affecting the development of learning organization being.

This research found that organization culture affecting the development of learning organization being consisted of teamwork , eagerness to learn , knowledge exchange , self – learning , having determination to accomplish work as targeted , having good attitudes towards work and organization , having creativity , having responsibility , ownership participation , change adaptation , being eager , knowledge application , being open to something new , idea expression daring , acknowledging of listening to other people’s opinions , formative and systematic working.

The analysis found that organization culture could be divided into two groups.

First group was working methods such as teamwork , knowledge exchange, change adaptation , knowledge application , being open to something new, idea expression daring , acknowledging of listening to other people’s opinions, formative and systematic working , and the determination to accomplish work as targeted.

Second group was individual’s characteristics such as eagerness to learn, self – learning , responsibility and eagerness.

Those the said conduct either working methods or individual's characteristics could be established by creating stimulation , motivation , atmosphere and circumstance.

It was noticeable that some characteristics existed already in the individual but some needed to be created.

The data from the research accorded with theory of Marquardt (Marquardt ,1996) and of Peter M. Senge (Peter M Senge , 1990) Marquardt summarized that the culture that supported the occurrence of the learning or the culture that assisted the learning (learning culture) started with the organization having the atmosphere of promoting the learning and having reward as the learning target. Afterwards the common learning responsibility of the people in the whole organization had to be created. Joint learning and knowledge transfer started from the trust and the competence in thinking and self – reliance. Thus the organization had to create the atmosphere of cooperating , helping and assisting each other in the organization , providing the opportunity of learning from real working experience. There was knowledge and competence interchange at both superior and operational level. However , though there was reliance among each other , the persons would be promoted on making decision competence by themselves.

Senge (Senge , 1990) mentioned that the development of the organization to become the learning organization should develop in 5 parts as follows :

1. Personal Mastery
2. Mental Models
3. Share Vision
4. Team Learning
5. Systematic Thinking

2. The frequency of the organization culture practice for the development towards learning organization being.

This research found that the frequency of the organization culture practice should be done regularly .

This data accorded with the concepts and researches of Watkins and Marsick (Watkins and Marsick , 1993) Michael J Marquardt (Michael J Marquardt , 1996) Chareonwitt Sompongthum (2005) Naruemon Kongpasook (2005) Supawadee Petcharasakul (2003) Apichai Theidtienwongse and team (2004) Onjaree Na Takuoatung (2000) and Bundit Petcharaprapankul (1997) which found that for the organization adaptation to the being of learning organization the personnel in the organization had to develop continuing learning. Such that learning started from the change of thought then led to the learning habit adaptation of the people in the organization.

The concept of Michael J. Marquardt (Michael J.Marquardt , 1996) mentioned that in learning organization establishment , the continuing learning had to be the habit , joy and part of the everyone' s work. The learning should occur automatically in every part of the operation. The factor that could make the organization culture change was the regular trying.

3. The activities supporting for the happening of the organization towards becoming learning organization.

This research found that there were various activities supporting the happening of the organization cultures. The popular ones were as follows : the provision of internet and intranet to be used (17 persons) next offering the opportunity for the exchange of knowledge and opinions in and out of the organization for the staff (13 persons) , letting the staff create work piece for the contest or work piece presentation (9 persons) , and provision of the training for the staff (8 persons).

The data from the research accorded with the development guideline towards becoming learning organization of Watkins and Marsick (1993) and Michael J. Marquardt (1996).

Michael J. Marquardt (1996) presented the development guideline towards becoming learning organization as follows :

1. Arranged the members to get learning training all the time.
2. Created the culture in continuing learning development.
3. Supported the members in the organization to become aware of the important of self - development all the time.
4. Supported the members in the organization to learn from the mistakes as the lesson not to make mistakes in the future.
5. There were exchanges of problems and mistakes that happened to be the guideline for further corrections.
6. Provide the thorough data information distribution to be the data source stimulating the occurrence of learning.
7. Provided the members in the organization the opportunity to get learning all the time.

Watkins and Marsick (1993) suggested that the organization should use the learning as the way of self – development and the methods of practice were:

1. To create the opportunity , atmosphere for gaining continuing learning.
2. To promote the conversation , inquiry to develop learning in the organization.
3. To stimulate joint learning between the personnel and between the team.
4. To determine the system that interested the people in learning and sharing the joint learning.
5. To provide or distribute the authority in the organization on through the common definition of “vision” of the organization.
6. To link the organization with the circumstances ,acknowledge data information , circumstance change and appropriate adaptation.

It was noticeable that the organization culture could be create with different tactics depending on individual characteristics , places and circumstances including the budget expenditure of the investment. The success of human behavior creation might be coupled with both voluntaries and manipulation.

4. The creation of organization culture

From this research it was found organization culture was created mainly by the administrators. The data obtained accorded with the concept of McShane and

Glinow (McShane and Glinow , 2005 : 488) and Schein (1992 referred in Cummings and Worley , 2005 : 490 – 491) believing mainly in the leader or the administrator.

It was noticeable that the organization leader was prominent person. If the leader was not the initiator to create activities for the members of the organization to get the learning culture , becoming learning organization of the unit would be difficult. The leader or the administrator was the important person to stimulate the various activities originating including supporting such various activities to be sustainable.

Conclusions

1. Organization culture affected the development towards becoming learning organization.
2. Organization culture affecting the development towards becoming learning organization were as follows working as teamwork, being eager to learn, knowledge exchanging, self – directed learning, having determination for the success of the work and having aims, having good attitudes towards works and organizations and being creativity, having responsibility ,having ownership participation, change adaptation , being eager , knowledge application, being open the something new, idea expression daring , acknowledging of listening to other people’s opinions, form active and systematic working.
3. Organization culture affecting learning are both work styles and individual character.
4. Organization culture created towards becoming learning organization need to be practiced all the time and regularly.
5. The organization culture can be created within the individual.
6. The activities arranged for promoting organization culture are the provision of Internet and Intranet , the open opportunity for the staffs to exchange the knowledge, opinions in and out of the organization, to create work piece for the contest or to obtain the opportunity to present the work piece, the provision of the staff training. Moreover, there are the library and books corner providing, small group meeting, letting the staff work together as a group, provision of the printed media to help information providing, establishing the working group, entertainment activities and sport, sending the staffs for job observation outside the organization, arranging external seminar, providing line voice activities, arranging activities together with outer organization, using multimedia to arrange training center, and education funds provision.
7. The administrator is an important person in creating an organization culture.

Suggestions for the related persons

The units creating the organization towards becoming learning organization .

1. To make the organization as the learning organization the organization culture had to be created.

2. Organization culture could happen if the atmosphere in the organization was create for teamwork , being eager to learn , knowledge exchanging , self – learning , having determination for the success of the work , and having aims , having good attitudes towards work and organization , having creativity , having responsibility , having ownership participation , change adaptation , being eager , knowledge application , being open to something new , idea expression daring , acknowledging of listening to other people’s opinions and formative and systematic working.

3. The activities arrangement to make the organization the learning organization needed to be practiced regularly and consistently.

Suggestions for the administrator

The administrator was the prominent person as the base to make the organization the learning organization , taking the role of initiative thinking and supporting significant basis of making such organization the learning organization.

Suggestions for next research

1. The methods of measurement and evaluation of the activities of drove the learning drive should be studied.

2. There might be the classification of business study of organization culture affecting the learning which the purposive data of such business group might be obtained.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กริช สืบสนธิ์. (2535). สร้างวัฒนธรรมให้องค์กร สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.เรียบเรียงจาก E.D. Terren and A.A.Kennedy.1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York : Addison Wesley Publishing Company, Inc
- จิระ ประवालพฤษ. (2538) การพัฒนามนุษย์และการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานงานสถาบันราชภัฏ.
- เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2548) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ,สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชนกพรณ ดิลกโกมล. (2546) วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทใน บริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ,สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดารณี ปฐมโยธิน. (2541) วัฒนธรรม : เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและบมจ.ธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนโพรพรินต์ติ้ง จำกัด.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529) พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535) พฤติกรรมองค์กร : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นฤมล คงผาสุก. (2548) องค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. (2540). การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ .สู่บ้านใหม่ . กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2534) เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับ การวิจัย.
กรุงเทพมหานคร : B&B Publishing.

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. (2544). การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มา
ปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับบริษัท
ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิวัฒน์ มานะกิจ.(2541) วัฒนธรรมองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ,สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สงวน ช่างฉัตร. (2541) พฤติกรรมองค์กร. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการ
จัดการ ,สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

สุจิต บุญบงการ. (2521) มนุษย์กับสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร:จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุภาวดี เพ็ชรสกุล. (2546) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้:
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญ ในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา
การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540) วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.

เสนิส หงษ์ทอง .(2546) การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะ
กรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ,สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, ณกมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย
หิรัญกิตติ, ขวลิต ประภาวนนท์ และ สุดา เทียบจตุรัส. (2541). พฤติกรรมองค์กร.
กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มโซเท็กซ์.

อภิชัย เทอดเทียนวงษ์ และคณะ. (2547) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา.สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

อมเรศ ศิลาอ่อน. (2528) “วัฒนธรรมองค์กร”. สไลด์ 7.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2543) ประมวลบทความ : นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิธีวิเคราะห์การจัดอันดับ 200 บริษัทชั้นนำ 2006. (2549) .การเงินธนาคาร. ฉบับที่ 289, 8-55.

ภาษาอังกฤษ

Alvesson, C.(1991) “Culture perspectives on organizations. Massachusetts : Cambridge University Press.

Baker ,H.S. (1980). Culture: A sociological view . Yale Review Summer.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). Organization Development and Change. 8th ed. South-Western: Thomson.

Garvin, D.A. (2000) .Learning is action : A guide to putting the A learning organization to work. Boston : Harvard Business School Press.

Gordon, Judith R., et al. (1999) Organization Behavior : A diagnostic approach Upper saddle River , NJ : Prentice Hall International.

Hellriegel D., Slocum.J.W.,Woodman R.W. (2001). Organization Behavior. Ninth Edition. South-Western College Publishing.

Hoy, W.K., and Miskel, C.G., (2001) Education administrators solving the problems of practice : Decision-Making concepts, Case, and Consequences. Boston : Allyn&Bacon.

Kelly,J.,J.B.Prince and B.Ashforth. (1991) Organizational Behavior : reading, cases and exercises. Ontario : Prentice – Hall, Inc.

Manner J.V. (1998) Cultural Organization : Fragments of a theory. In paper presented at the annual meeting of the academy of management.Dallas.Texas.

Mardquart M. (1996) Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success . New York : McGraw – Hill.

Mardquart M.(2005) Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning. บดินทร์ วิจารณ์ (แปล).กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

McShane, S. L. & Glinow, M. A. (2005). Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution. 3rd ed. New York: McGraw – Hill.

Schein, E.H., (1990) Organization Culture . American psychologist.

Senge P.M. (1990) The fifth discipling . London : Century Business.

Sergiovanni, T.J. and R.J. Strarratt. (1988) Supervision human perspective 4 th ed. New York : McGraw – Hill Book Company.

Schermerhorn, J.R., J.G.Hunt and R.N. Osborn. (1991) Managing OrganizationalBehavior. 4 th ed . United States of America : John Wiley & Son, Inc.

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.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่ง
การเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ตำแหน่งปัจจุบัน
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
.....ต่ำกว่าปริญญาตรี
..... ปริญญาตรี
..... ปริญญาโท
..... ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์การทำงาน ปี
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปี

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ท่านมีความคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาหน่วยงานให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำอธิบาย

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมหรือวิถีปฏิบัติที่บุคคลในองค์กรยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (Werther & Davis, 1996 ; Gordon, 1999)

วัฒนธรรมองค์กร
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

2. จากข้อ 1 โปรดระบุลักษณะความถี่ในการปฏิบัติ

วัฒนธรรมองค์กร	ความถี่ในการปฏิบัติ	
	ประจำ	นานๆครั้ง
อันดับ 1		
อันดับ 2		
อันดับ 3		
อันดับ 4		
อันดับ 5		

3. เพื่อให้พฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นท่านคิดว่าควรมีการจัดกิจกรรมอย่างไร

จัดกิจกรรมแยกตามพฤติกรรมแต่ละชนิด

- กิจกรรมมีลักษณะอย่างไร

จัดกิจกรรมโดยรวมกันทั้งหมด

- กิจกรรมมีลักษณะอย่างไร

4. องค์กรของท่านมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

.....

.....

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์

- ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

นายณรงค์ รัตนะ

- อดีตผู้อำนวยการสถาบันไทย – เยอรมัน

นางเขลัักษณ์ ไทรวีจิตร

- ผู้พิพากษาสมทบ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอภิญญา แจ่มแจ้ง
วัน เดือน ปีเกิด	9 มกราคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพฯ ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, พ.ศ.2543-2547 คหกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ.2548-2551 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	-
ที่อยู่ปัจจุบัน	943 ซ.ตากสิน 22 แขวงบुकคโล เขตธนบุรี กทม. 10600
e-mail	noon_9126@hotmail.com