

**ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรในระดับบุคคล:
กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่¹**
Factors Supporting Organization Learning at
the Individual Level: A Case Study of
the Government Saving Bank Headquarters

ประพิมพ์พรรณ อิศงค์²

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเรียนรู้ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่จำนวน 340 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์ถดถอย เชิงพหุ (multiple regression analysis) และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured

-
- ¹ บทความนี้ปรับปรุงจากวิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรระดับบุคคล: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, รศ.ดร.บุญอนันต์ ทินยทรัพย์, ผศ.ดร.จันทรา นุช มหากาญจนะ ที่ได้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์
- ² นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปัจจุบันบุคลากร 4 องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาน้อย อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้มอบทุนสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

interview) กับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้องค์การในระดับบุคคล ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้องค์การ แรงจูงใจของบุคลากร ลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้องค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.09$) และมีการเรียนรู้องค์การในระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก ($Y = 2.98$) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเรียนรู้องค์การระดับบุคคล ได้ร้อยละ 53.8 ($R^2 = 0.538$) และมีเพียง 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนรู้องค์การในระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้องค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้องค์การในระดับบุคคล คือ บุคลากรไม่เข้าใจ ขาดความรู้ ทักษะ และความสนใจในแนวคิดเรื่องการเรียนรู้องค์การ โครงการการเรียนรู้อะไรหรือหลักสูตรการเรียนรู้อะไรยังมีบางหลักสูตรไม่ถูกนำมาใช้ในหน่วยงาน ขาดการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร ทำให้การดำเนินการมีเป้าหมายไม่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการให้การสนับสนุน ต้องจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งควรผลักดันนโยบายการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรการเรียนรู้อะไรผ่านการฝึกอบรมโดยการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์ (outsourcing) มาให้ความรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (team work) ควรกำหนดจัดตารางกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ ตลอดจนติดตามประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารทุกระดับขององค์การเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้องค์การ รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในทุกโอกาสเท่าที่จะทำได้

เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากร บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องพร้อม และยินดีจะเข้าร่วมกิจกรรมและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้องค์กร นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Web based Training: WBT)

คำสำคัญ: การเรียนรู้ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This research aimed to study the factors influencing the organizational learning of personnel of the Government Savings Bank at their headquarters, and to study the problems and obstacles they encounter, as well as to provide recommendations for organizational learning. This research is a cross - sectional study combining quantitative and qualitative research. The population of this study was 340 officers of the Government Savings Bank that have been working at the headquarters. The statistics applied were frequency, percentage, mean, and standard deviation. Multiple regression analysis was applied in order to test the hypothesis of the study. In terms of qualitative research, the structured interviews with the management and the officers relating to the personnel development of the bank and a review of the literature were applied together with the content analysis.

In terms of qualitative research, the structured interviews on the management and the officers relating to the personnel development

of the bank and a review of the literature were applied together with the content analysis. It was found that the factors supporting organizational learning at the individual level (understanding of organizational learning, personnel motivation, personnel characteristics and information technology supporting organizational learning) were, in the overall picture, at a high level ($\bar{X}= 3.09$) and organizational learning at the individual level was at a high level ($Y= 2.98$). All independent variables explained organizational learning at the individual level at 53.8% ($R^2=0.538$). Only two factors had positive relationships with organizational learning at the individual level at the significant level of 0.05: namely, understanding of organizational learning and organizational culture.

The problems and obstacles related to organizational learning were that the personnel did not understand, had no skill with knowledge of, or attention to organizational learning, learning structure, or learning courses. Some courses have never been applied in functions. Policy on monitoring and evaluation has never been set or implemented consistently and a clear objective for personnel learning has never been determined. As a result, there were no clear objectives for the operation.

The recommendations from this research are as follows: the management should play a supporting role by setting activities to develop the personnel continuously and should encourage self-learning of all individuals. In addition, the management should support policies, knowledge dissemination, and understanding of courses via training by outsourcing facilitators. Additionally, the

management should encourage teamwork and establish learning schedules, including monitoring learning activities on a regular basis. Management at all levels should be role models for creating knowledge-based cultures. In addition, the management should participate in all activities as much as possible in order to motivate the personnel. All personnel in the organization should be willing and ready to participate in activities and understand the objectives of organizational learning, while information technology should be applied to the training of personnel and development in the form of the Web-based Training (WBT) as well.

Keyword: Organization Learning, Learning Organization, Organization Development, Organization Culture, Personnel Characteristics of learning, Human Resource Development

บทนำ

ในปัจจุบันนี้เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจรวมทั้งสร้างความมั่งคั่งให้แก่องค์กร โดยเศรษฐกิจฐานความรู้มีลักษณะเด่น คือ เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีการวัดความสามารถขององค์กรจากขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร “ความรู้” จะเป็นตัวจักรสำคัญที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความรู้นั้นเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นศูนย์กลางของการกระบวนการผลิต อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็จะต้องมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะเป็น

ทรัพยากรที่มีคุณค่า ช่วยยกระดับคุณภาพองค์การ ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์การในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นอีกหนทางหนึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หากองค์การใดสามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การได้สูงสุดมีการปรับตัวให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม และความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์การของตน นำเอาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันได้หรือขยายขอบข่ายของความรู้ไปสู่คนในองค์การได้อย่างทั่วถึง ทำให้ความรู้นั้นได้แพร่กระจายอย่างรวดเร็วเกิดเป็นพลังความรู้ได้มากที่สุดหรือกลายเป็น “ความรู้หรือประสบการณ์รวมขององค์การ” ให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์การ (organizational knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดแบ่งปันกันได้ องค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็จะต้องมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ช่วยยกระดับคุณภาพองค์การ ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์การในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการทำความรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานได้นั้นองค์การจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจในประเด็นของการพัฒนาองค์การ โดยจะต้องเป็นองค์การที่มีรูปแบบของการส่งเสริมให้คนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระในการเรียนรู้ อีกทั้งยังสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งเรียกองค์การลักษณะนี้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็น 1 ใน 10 ของแนวโน้มที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (Bassi, et al., 1996: 25)

องค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน

ธนาคารได้เผยแพร่ และนำหลักการ กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการดำเนินการและบริหารงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 โดยผู้อำนวยการธนาคาร

ออมลินในขณะนั้น คือ คุณไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ทุก ส่วนในองค์กรมีการกระบวนกรเรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและ ต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ในปี พ.ศ. 2542 ธนาคารได้ยกระดับหน่วยงานฝึกอบรมของธนาคารเป็นหน่วย งานใหม่ซึ่งมีชื่อว่า “สำนักพัฒนาการเรียนรู้” เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ดำเนิน การให้บุคลากรและทุกหน่วยงานในองค์กร ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สมบูรณ์แบบ และมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้นได้จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ในทุกภาคและทุก หน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตามแนวนโยบายของธนาคารอมลิน การนำแนวความคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมทำในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาธนาคาร ให้มีความ เจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ โดยวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์กรเรียนรู้ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ สร้างสรรค์และพัฒนางานคุณภาพ สนับสนุนการเรียนรู้ทุกรูปแบบ สู่อการเป็น ธนาคารในดวงใจของปวงชน โดยปัจจุบันนี้ธนาคารอมลินมีจุดมุ่งหมายในการที่เป็น “ธนาคารในดวงใจของปวงชน” ซึ่งมีปณิธานว่า บุคลากรมีคุณภาพ บริการด้วยน้ำใจ มุ่งรับใช้ปวงประชา ในด้านบุคลากรมีคุณภาพ ธนาคารได้กำหนดแนวทางการปรับ องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มีประสิทธิ ภาพ อย่างมีเสถียรภาพ ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งในเชิงวิชาการ วิทยาการต่างๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งการกำหนดแนวทางการบริหารงานของธนาคารอมลิน นั้นมุ่งพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศในการสร้างงานคุณภาพ และบริการเพื่อสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า มุ่งการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (shared vision) บุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ได้นำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกในองค์กร คนอื่นๆ ด้วย อีกทั้งเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและ ทันสมัยในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ (learning organization)

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจแนวคิดในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน โดยศึกษาในประเด็นเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้นแล้วผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะทำการศึกษาถึงปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรในระดับบุคคล ของบุคลากรธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ โดยคาดหวังว่าผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะสามารถเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นทางวิชาการสำหรับองค์การที่มุ่งหวังในการดำเนินการจัดการการเรียนรู้ รวมทั้งให้ทราบถึงปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์การให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงานของธุรกิจอุตสาหกรรมธนาคาร หรืออุตสาหกรรมใกล้เคียง ตลอดจนอุตสาหกรรมอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์การ
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์การของพนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการเรียนรู้ขององค์การมาใช้ในองค์การ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในหน่วยงานภาครัฐอื่น
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาสำหรับองค์การ หรือผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ

มนุษย์สามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในชีวิตได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ก็ตาม และเมื่อบุคคลนั้นต้องปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งวิธีการในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นเราจึงต้องมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น องค์การจึงต้องสร้างหน่วยงานที่จะช่วยให้เอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อที่จะอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถที่จะอยู่ร่วมกัน อันก่อให้เกิดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมอร์ซีโรว์และคณะ (Mezirow & Associates, 2000) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลตีความหรือแปลความหมายจากประสบการณ์เก่าเพื่อการพัฒนา ทบทวน และการแปลความหมายจากประสบการณ์นั้น จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ชูลล์ (Shuell, 2004: 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือความสามารถในการปฏิบัติตามวิธีการของตนเอง อันเป็นผลมาจากลักษณะของประสบการณ์ และการกระทำของตนเอง การเรียนรู้ (learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกที่เป็นผลมาจากประสบการณ์และการฝึกหัด บางครั้งอาจเป็นการได้ความรู้ใหม่ๆ ความรู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางกาย คือการกระทำ และทางจิตใจ คือความคิดและอารมณ์ ความนึกคิด และทัศนคติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ค่อนข้างจะถาวร และผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในด้านต่างๆ รวมถึงค่านิยมหรือเจตคติ ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้

อะกรีซิสและโชน (Argyris and Schon, 1978: 2) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การ คือ การตรวจสอบสืบหาและแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น สำหรับฟูล์วและไลน (Fiol and Lyles, 1985: 803) กล่าวถึง การเรียนรู้ขององค์การว่าหมายถึง กระบวนการของการกระทำที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นจากความรู้และความเข้าใจ อีกทั้งฮิวเบอร์ (Huber, 1991: 89) กล่าวถึง การเรียนรู้ขององค์การว่าเป็น กระบวนการของการประมวลผลสารสนเทศ

เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การ สำหรับเซ็นก็ (Senge 1990: อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 162) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ขององค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการทำ ความเข้าใจและจัดการองค์การและสิ่งแวดล้อมให้ดีเพื่อจะสามารถตัดสินใจในการยกระดับ ประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

คริส อะกีริส และโดนัล โชน (Chris Argyris & Donald Schon อ้างถึง ในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548: 162) ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1) การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learning)

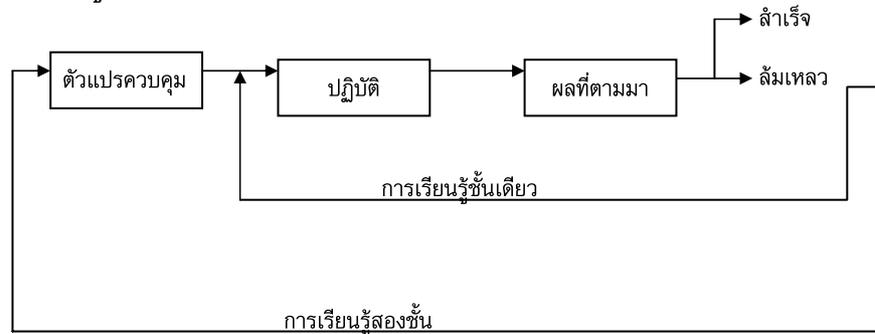
คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว จะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์การ แต่การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว จะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์การ แต่การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยวนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่มีคือต้องการปฏิบัติตามนโยบาย หรือแผนงาน

2) การเรียนรู้แบบสองวงจ (Double-loop Learning)

การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวน ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการเรียนรู้แบบนี้ ทำให้องค์การสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมสามารถกำหนดมาตรฐาน หรือแนวทางที่ ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่ เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย ดังแผนภาพที่ 1

อะกีริส (Argyris, 2001: 67-69) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์การนั้นเกิดขึ้น ด้วย 2 เงื่อนไข คือ 1) เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ เพราะนั่นคือ สิ่งที่องค์การ ลงมือกระทำ แล้วได้ผลตรงตามที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่า single-loop learning และ 2) เมื่อองค์การประสบความสำเร็จล้มเหลว ในสิ่งที่องค์การได้ลงมือกระทำ แต่ผลที่ได้ไม่ตรง

ตามความต้องการ ทำให้องค์กรต้องศึกษาถึงสาเหตุและทำการค้นหาทางแก้ไข ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่า double-loop learning ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรทุกองค์กรต้องมีการเรียนรู้ทั้ง 2 ชั้นเกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาจากการเรียนรู้ชั้นเดียวหรือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว ไปสู่การเรียนรู้สองชั้นหรือการเรียนรู้เพื่อสร้างแนวคิดใหม่ (Gordon, 1998: 454) อะกิริส (Argyris) ได้นำเสนอแผนภาพเพื่อให้เข้าใจในรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรมากยิ่งขึ้น



แผนภาพที่ 1 การเรียนรู้ชั้นเดียวและการเรียนรู้สองชั้น

ที่มา: ปรับปรุงจาก Chris Argyris (2001: 68)

3. แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

การเป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการ และเป็นองค์กรซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม. เซนกี (Peter M. Senge) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* โดยกล่าวว่าการที่องค์กรจะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรนั้นควรมีวิสัยทั้ง 5 ประการ ที่เรียกว่า “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) (ดุขฎี วรธนะวรพงศ์, 2549)

1) ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (personal mastery) คือการที่จะต้องบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคนที่ยืนหยัดตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมอง หรือรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์การมีกรอบ ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (personal mastery) ทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การสะท้อนให้เห็นถึง การเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความรู้ลักษณะที่เรียกว่า มีความเป็นนายของตนเองสูง (human mastery) การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญหาได้รับการยกระดับ สมาชิกขององค์การมีวิญญาณของการเรียนรู้ (spirit of learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การต่อไป ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (personal mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

สรุปได้ว่า ความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (personal mastery) คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญา และอารมณ์

2) รูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models)

การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อถือที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของคนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อ

ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือ mental models ใหม่ เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไปซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถาม หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนา รูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (socialization) ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ก็จะมีพฤติกรรม การปฏิบัติที่ถูกต้องไปด้วย มีความสามารถรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดให้ แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนา รูปแบบความคิด หรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลัง มีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือ ภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเท พลังกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่อง

ยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นมาก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การและสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลัง (synergism) โดยต้องมีกระบวนการพูดจาหรือประสานความเห็นและแนวคิดเพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การสมัยใหม่ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม และทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป (balancing advocacy and inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (productive discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์การไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบันได้ดีกว่าองค์การอื่น การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการประสาน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการโดยมี

การถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

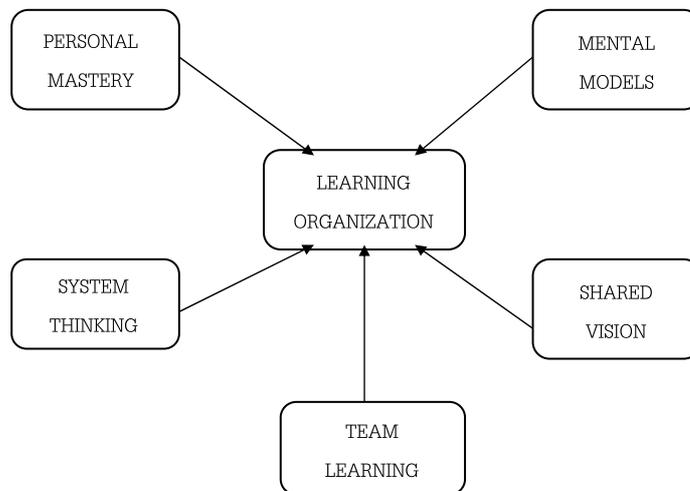
5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (personal mastery) ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์มีแนวคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจากพลวัตของระบบ (systems dynamics) ที่ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see whole instead of parts, see the forest and the trees) นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้น การมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา และเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นเก้ (Peter M. Senge) จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกัน

ได้ หากแต่ต้องกระทำเป็นวัฏจักรตามภาพที่ 2 โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ มาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมไปสร้างกรอบแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน อันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป ดังแผนภาพที่ 2 ที่แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้



แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Peter M. Senge, 1990

การเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ โดยที่การเรียนรู้ขององค์กรหมายถึงการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับบุคคลในองค์กร หรือการเรียนรู้ระดับทีมงานหรือองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับนี้ จำเป็นที่องค์กรต้องมีความรู้ในการนำไปปฏิบัติ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548: 90)

การเรียนรู้ขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นนักวิชาการบางกลุ่มเกิดความลัษนระหว่าง การเรียนรู้ขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Goh and Ryan, 2002 อ้างถึงใน ปานตา เพชรรัตน์, 2548: 55-56) โดยนักวิชาการกลุ่มหนึ่งพยายามแบ่งแยกแนวคิดทั้งสองออกจากกันให้ชัดเจน เช่น อะกิริสและโชน (Argyris and Schon) มองว่าเป็นหลักวิชาการ กับการประยุกต์ใช้ หรือสำหรับเฟียริริกาและเวียร์ดมา (Swieringa and Wierdsma, 1992: 71-72) ได้อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับตัว การพัฒนาและการเรียนรู้

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งไม่แบ่งแยกแนวคิดทั้งสองออกจากกัน แต่มีมุมมองของความเชื่อมโยงกัน เช่น แม็คกิล (McGill) ในขณะที่ โกและไรอัล (Goh and Ryan) มีความคิดเห็นว่าการเรียนรู้ขององค์การจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ระดับการเรียนรู้

มาร์ควอตต์ (Marquardt, 1996: 22 อ้างถึงใน อภิขญา เตียววิไลและคณะ, 2549: 50) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ คือ

1) การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้นๆ ยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการเรียนรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยในการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้โดยคอมพิวเตอร์ และจากประสบการณ์ที่ได้ในการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ รวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง (personal insights) ดังนั้น ทุกคนในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน คือ เป็นทั้งผู้เรียน และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการ

การในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุกๆ ส่วนของสมองโดยใช้ยุทธวิธี หรือเครื่องมือต่างๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่างๆ เช่น ผ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัดฉีดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้ จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้ เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่า การเรียนรู้ นั่นคือ วิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจ เพราะในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่การขึ้นของการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (employability)

2) การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

มาร์ควอตต์ (Marquardt, 2002) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กรเพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหาและทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงานโครงการและร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้นคือ การที่ทีมนั้นมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับทีมงานอื่นๆ ในองค์กรที่มีความเป็นพันธมิตรกันในระหว่างทีมงาน ทำให้เกิดกระแสแห่งการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคล ทีมของตนเอง และทีมงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับ ที่นำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว

3) การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning)

การเรียนรู้ในระดับองค์กรนั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล และทีมงานในสองประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (mental model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่ 2 คือ การเรียนรู้

องค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

โดยที่ การเรียนรู้ขององค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์การและใช้ความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถแสวงหาและประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง จะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งสำคัญ คือ องค์การต้องเข้าใจต่อแนวทางการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่เกี่ยวข้อง 4 กระบวนการ ได้แก่

1) การค้นพบ (Discovery) การเรียนรู้จะเกิดเมื่อมีการค้นพบความผิดพลาดหรือ ช่องว่างระหว่างสถานะที่ต้องการ (desired conditions) กับสถานะที่เป็นจริง (actual conditions)

2) การคิดค้น (Invention) องค์การต้องมีแนวทางการจัดการที่มีวัตถุประสงค์ที่จะคิดค้นแนวทางแก้ไข (solution) เพื่อนำไปใช้ในการเติมเต็มช่องว่างที่ค้นพบนั้น

3) การผลิต (Production) เป็นการนำแนวทางแก้ไขที่คิดค้นขึ้นไปประยุกต์ใช้จริง

4) การนำใช้อย่างแพร่หลาย (Generalization) เป็นการหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลของแนวทางแก้ไขและประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นในสถานการณ์ที่ใกล้เคียง

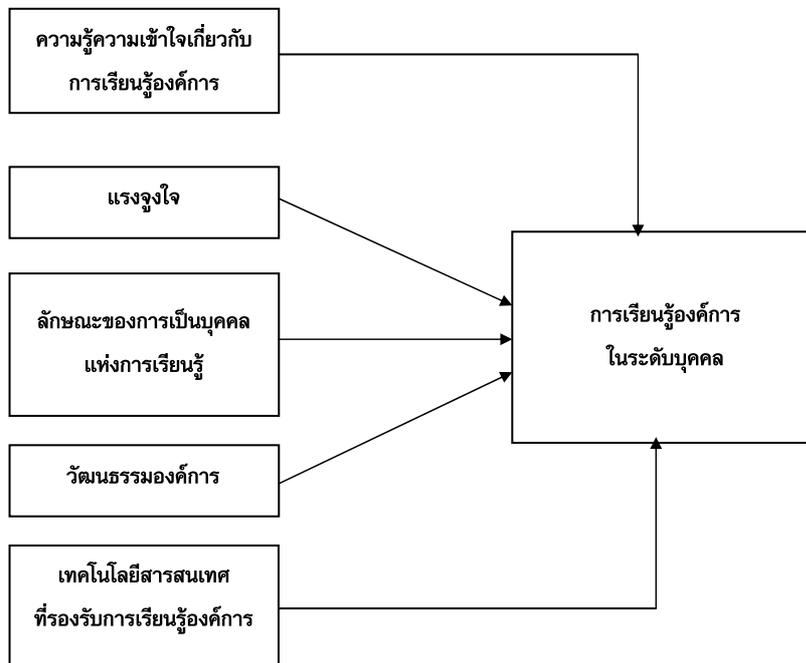
กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นภาพรวม (macro) ด้านการปรับตัวขององค์การแต่ละองค์การที่ได้เรียนรู้ และสามารถเผชิญหรือต่อสู้กับสภาพแวดล้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การ ส่วนการเรียนรู้ขององค์การเป็นระบบย่อย (micro) คือกิจกรรมหรือการปฏิบัติการใดๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในส่วนนั้นๆ ขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง องค์การแห่งการเรียนรู้คือ แนวคิดที่องค์การควรจะเรียนรู้ด้วยวิธีใดบ้าง (what ought to be) ส่วนการเรียนรู้ขององค์การ คือ วิธีการในการปฏิบัติ (how to) แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่เหมือนกัน คือ การเรียนรู้เพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้

เพราะการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึง การแตกแขนงทางความคิด เป็นความสามารถในการแปลความหมายสิ่งที่รับรู้ นำมาคิดวิเคราะห์ แล้วสรุปออกมาเป็นข้อมูลใหม่ และเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เป็นการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ (generative learning) หรือการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (learning how to learn) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสองวงจร (double loop learning) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ และได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร ตามแนวคิดของ Chris Argyris & Donald Schon (2001)

แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการศึกษา



วิธีการศึกษา

ในศึกษาครั้งนี้ได้ค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ประกอบด้วย

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการออกแบบสอบถาม (questionnaire) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ตัวอย่าง สำหรับพนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ โดยขอความร่วมมือจากผู้ประสานงานในองค์การ รวบรวมแบบสอบถามและจัดส่งคืนมายังผู้วิจัยตามวันที่กำหนด ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม (field study) โดยตรง และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์การ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำรา ซึ่งประกอบด้วย เอกสารทางวิชาการ รายงานวิจัย บทความวารสาร จากวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งมีการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (internet) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และเป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบแบบสอบถาม

โดยใช้กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 2,193 คน โดยประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยพนักงานในระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการศึกษาคือ 340 คน

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง นักวิเคราะห์ที่ความรู้และทีมงานผู้ดำเนินการจัดการความรู้ในธนาคารออมสินเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ 10 คน โดยบุคคลดังกล่าวนี้ เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (key informants) ในเรื่องของการจัดการความรู้ขององค์การ ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงในเนื้อหา และครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาด้านการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลแล้ว เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) กับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การวัดตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยประกอบ คือ 1) ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในองค์กรจนถึงปัจจุบัน 2) ตัวแปรอิสระ (Dependent Variables) คือ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

- X1 = ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ออนไลน์
- X2 = แรงจูงใจ
- X3 = ลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้
- X4 = ค่านิยม ความเชื่อในการทำงาน
- X5 = เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้ออนไลน์

และ 3) ตัวแปรตาม (Independent Variables) คือ การเรียนรู้ออนไลน์ระดับบุคคล

ตารางที่ 4 ตัวแปรและการชี้วัด

ตัวแปรอิสระ	ความหมายของตัวแปร	ความหมายของตัวแปร
X1: ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้องค์การ	ระดับของความรู้ ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้องค์การ และการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคลากร	1. ระดับความรู้ความเข้าใจและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้องค์การ 2. การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้องค์การของบุคลากร
X2: แรงจูงใจของบุคลากร	เป็นความเต็มใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองด้วย (โรบบินส์ (Robbins), 2003)	1. การได้รับรางวัล หรือคำยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่ให้/แลกเปลี่ยนความรู้ ที่เกิดจากการเรียนรู้ 2. การได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้จากองค์การ (สุทธิมน ศรีโชติ, กนกศักดิ์ บัณฑิตน์, พิมพ์นันทน์ บัณฑิตน์พิท, รัตเกล้า ชีวมงคลการุณ, น.ต.พงษ์ศักดิ์ เปลี่ยนขำ, 2548)
X3: ลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้	บุคคลที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียนตามที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์การต้องการด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและของผู้อื่น ตลอดจนนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานได้	1. ความกระตือรือร้น สนใจที่จะศึกษาเรียนรู้ 2. ความสามารถในการเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ได้ 3. สามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ (ญาณีดา ปานเกษม, 2548)
X4: วัฒนธรรมองค์การ	เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของบุคลากรในองค์การซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt & Reynold อ้างถึงในปานตา เพชรรัตน์)	1. เปิดกว้างทางความคิด (ปานตา เพชรรัตน์, 2548) 2. การเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Senge, 1990) 3. การทำงานเป็นทีม (สุทธิมน และคณะ, 2548)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ความหมายของตัวแปร	ความหมายของตัวแปร
X5: เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้และการเรียนรู้	ระดับของความรู้ ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคลากร	1. มีโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี 2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศมีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งาน 4. ความถี่ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้
ตัวแปรตาม Y: การเรียนรู้องค์การ (Argyris & Schon อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554)	การเรียนรู้แบบวงจรเดียวเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการพบข้อผิดพลาดในงานที่ทำแล้ว แก้ไขตามธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาสำหรับการเรียนรู้แบบสองวงจรจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้ป้อนกลับเพื่อให้ออกให้เกิดความเที่ยงตรง (validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยสามารถรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทางคือ 1) จากตนเอง 2) จากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งแก้ปัญหาทันที เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อภิขยาและคณะ, 2549)	1. บุคลากรสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วแก้ไขตามที่เคยทำมาและสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานได้ดีขึ้น 2. บุคลากรสามารถเสนอแนะแก้ไข ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การเมื่อพบข้อผิดพลาดและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนได้

ผลการศึกษา

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้องค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 59.4) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 64.4) มีอายุระหว่าง 25-34 ปี (ร้อยละ 35.0) ทำงานที่ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ประมาณ 3-4 ปี (ร้อยละ 41.5) เคยมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียน

รื่องค์การ ซึ่งกิจกรรมที่ส่วนใหญ่ที่เคยเข้าร่วมคือ การฝึกอบรม/สัมมนาการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ จำนวน 1-2 ครั้งต่อปี

ปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้เรื่ององค์การพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เรื่ององค์การในระดับบุคคล ในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่ององค์การ แรงจูงใจของบุคลากร ลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้เรื่ององค์การโดยภาพรวมในระดับมาก ($\bar{X}=3.09$) โดยมีความคิดเห็นในระดับมากในด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X}=3.30$) สูงสุด รองลงมาได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้เรื่ององค์การ ($\bar{X}=3.27$) ลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.13$) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่ององค์การ ($\bar{X}=2.94$) และแรงจูงใจของบุคลากร ($\bar{X}=2.83$) ตามลำดับ และมีการเรียนรู้เรื่ององค์การในระดับบุคคลอยู่ในระดับมาก ด้วยเช่นกัน ($\bar{X}=2.98$)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพโดยทำการวิเคราะห์จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาบุคลากร ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

ธนาคารออมสินได้นำแนวคิดแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ทุกส่วนในองค์การมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2542 ธนาคารได้ยกระดับหน่วยงานฝึกอบรมของธนาคารเป็นหน่วยงานใหม่ซึ่งมีชื่อว่า “สำนักพัฒนาการเรียนรู้” ในปีพ.ศ. 2547 ได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักพัฒนาการเรียนรู้ เป็น “สำนักพัฒนาบุคลากร” เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการให้บุคลากรและทุกหน่วยงานในองค์การ ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์แบบ และมีประสิทธิภาพ

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่ององค์การ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์การให้ความสนใจและตระหนักถึงประโยชน์

ของการเรียนรู้องค์การ โดยได้นำแนวคิดของการจัดการความรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการพัฒนาบุคคลสู่การพัฒนาองค์การซึ่งรูปแบบกระบวนการในการเรียนรู้และการจัดการความรู้ คือ การนำเอาสมรรถนะหรือศักยภาพ (competency) ที่เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับการทำงานมาช่วยกำหนดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ขององค์การ คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ในทุกภาคและทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ สร้างสรรค์และพัฒนางานคุณภาพ สนับสนุนการเรียนรู้ทุกรูปแบบ สู่การเป็นธนาคารในดวงใจของปวงชน

2) แรงจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจที่สำคัญคือ การได้รับการยกย่อง ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และการได้รับการสนับสนุนจากองค์การหรือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้บุคลากรเกิดความต้องการพัฒนาตนเอง อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) ลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์การมีลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใฝ่รู้ ใฝ่เรียนที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์การต้องการ ด้วยวิธีการต่างๆทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและของผู้อื่น รวมถึงความกระตือรือร้น สนใจที่จะศึกษาเรียนรู้ และเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยบุคลากรขององค์การนั้นจะมีความสนใจที่จะรับการฝึกอบรมและการเข้าร่วมสัมมนา เมื่อหลักสูตรนั้นสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน หรือตรงกับความสนใจเฉพาะตนด้วยความเต็มใจและยินดี

4) วัฒนธรรมมององค์การ

จากการศึกษาพบว่า องค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมมององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสและเปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งจะ

เป็นการสร้างการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของธนาคารออมสินจะมีส่วนส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีการสร้างการเรียนรู้ของกลุ่มและทีมงานในองค์การ และได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ เช่น ภายหลังจากที่บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรใดก็ตาม จะต้องนำมาสรุปโดยการเขียนเป็นบทความและเผยแพร่ผ่านทางเครือข่ายข่าวสารภายใน (intranet) มุ่งใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-based learning) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร เช่น การประชุมทางไกล (teleconference) ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ (network learning center) ห้องสมุดเสมือนจริง (virtual library) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong education) และการประชุมเชิงปฏิบัติการต่างๆ (workshop) เป็นต้น

5) เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า องค์กรได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว โดยทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และมีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขึ้นมาเฉพาะสำหรับองค์กรในอนาคตและนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้

กลยุทธ์ที่ใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ คือ การใช้หลักสูตรบทเรียน และหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม อีกทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) หนังสือหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) การประชาสัมพันธ์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (E-PR) โดยเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การที่เรียกว่า HR-News การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) การฝึกอบรม (training) จะต้องสอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน การพัฒนา (development) และการศึกษา (education) รวมทั้งศูนย์การเรียนรู้ที่มีการให้บริการเพื่อการเรียนรู้

ทั้งหนังสือ ซีดี-รอม (CD-ROM) เครือข่ายข่าวสารภายใน (intranet) โดยเครื่องมือเหล่านี้จะเป็นตัวเร่งรัด ผลักดัน ให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดการคิดนอกกรอบ เกิดการตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลาก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แล้วในท้ายสุดจะนำมาซึ่งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เกิดเครื่องมือใหม่ๆ (new equipment, tool, model) เกิดผลลัพธ์สูงสุดจากการทำงาน (high performance) และลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (customer satisfaction)

อภิปรายผล

การวิจัยเชิงปริมาณ

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้้องค์การ

กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้้องค์การ ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจมากที่สุดในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ช่วยในการปรับตัวหรือแก้ปัญหาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้้องค์การในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้้องค์การ และการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มาก จะทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้้องค์การมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการตระหนักและได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุทธิมน ศรีโชติและคณะ (2548) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวัลย์พร หวันทา, ดาหวัน ศิริรัชตพงษ์, สกลพรรณ ลัภนะยศ, มะลิวัลย์ ยอดพรหม (2548) ที่กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับความสนใจของคนและความเต็มใจที่จะค้นหาและให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเอง อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มากขึ้น (Ability to Learn) เพราะถ้าบุคคลมีความรู้เดิมเป็นพื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถเรียนรู้และซึมซับความรู้ใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากบุคคลได้มีการตระหนักและ

ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร บุคลากรจะสามารถนำความรู้มาใช้
บูรณาการในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2) แรงจูงใจกับการเรียนรู้้องค์การ

จากการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้
้องค์การ ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการทำงานจะมีมากหรือน้อยเพียงใด จะไม่มีผลให้
บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้้องค์การแต่อย่างใด ดุษฎี
วรรณะวรพงษ์ (2549: 31) พบว่ากระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้
รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้
พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ต้องมากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ ถ้าหากมนุษย์
มีแรงจูงใจสูง ก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกันกับ
งานวิจัยในข้างต้นที่ว่า จะมีรางวัลหรือคำชมเชยบุคลากรก็ไม่มีการยอมรับ ถ้าหากขาด
แรงกระตุ้นหรือความสนใจที่จะเรียนรู้ และอภิชัย ศรีเมือง (2548: 41) กล่าวว่า การ
ให้รางวัลที่จับต้องได้ จะเป็นส่วนหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้
เกิดขึ้นในองค์กร รางวัลนั้นจะต้องมีขนาดและมูลค่าที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร มิฉะนั้น
จะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

3) ลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่า ลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ไม่มีความ
สัมพันธ์กับการเรียนรู้้องค์การ นั่นคือ บุคคลในองค์กรที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความ
กระตือรือร้น และสามารถสรุปมากหรือน้อย จะไม่ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และ
มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้้องค์การแต่อย่างไร โดยมาร์ควอดด์ (Marquardt,
1996: 222-226) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ คือ การปรับตัวในการเรียนรู้
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร โดยบุคลากรควรได้รับอำนาจและ
มีความสามารถในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการทำงาน โดยปัจจัย
เหล่านี้จะส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร อีกทั้งความต้องการส่วนตัวของบุคลากร
และความต้องการขององค์กรควรสอดคล้องหรือมีความสมดุลระหว่างกัน เพื่อให้เกิด

ความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความคาดหวังในงาน บุคลากรที่มีความรู้มีความคาดหวังที่จะได้รับอิสระ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าดังนั้นองค์การต้องจัดโครงสร้างที่เอื้อกับพนักงานที่มีความรู้ ได้ใช้ความรู้และได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (ญานิดา ปานเกษม, 2548: 85)

4) วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนรู้องค์การ กล่าวคือ ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ วัฒนธรรมองค์การในด้านการเปิดกว้างทางความคิด การเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การจะกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน นั้นจะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้องค์การมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้องค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วลัยพร หวันทา และคณะ (2548) สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) อภิขยา เตียววิไล (2549) และจันทนา วิบูลานุสาสน์ (2549) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขององค์การ คือ องค์การใดที่มีลักษณะของการเปิดเผยไว้วางใจกัน มีการทำงานเป็นทีม และให้อิสระในการปฏิบัติงาน อีกทั้งถือว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น จะเป็นส่วนกระตุ้นให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ซึ่งจะนำมาสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

5) เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้องค์การ นั่นคือ เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้และสนับสนุนในการเรียนรู้ ของบุคลากรจะมีมากหรือน้อย จะไม่ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้องค์การแต่อย่างใด เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้การเรียนรู้และการจัดการความรู้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การได้ อีกทั้งช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีไม่ได้เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน แต่สัมพันธภาพคือสิ่งที่เชื่อมโยงคนเข้าหากัน จากนั้นคนจึงจะเกิดความกระตือรือร้นที่จะใช้เทคโนโลยี อีกทั้งความผิดพลาดในการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ทั้งส่วนฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ที่เกิดจากการออกแบบและพัฒนาทำให้เกิดความเสียหายต่อระบบและสูญเสียค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหา หากผู้ใช้และองค์กรไม่มีความรู้ ในบางครั้งการเข้าถึงระบบสารสนเทศยังมีความยุ่งยากจึงทำให้บุคลากรไม่มีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

6) ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้

เกิดจากการที่บุคลากรขาดทักษะในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมัยใหม่ ซึ่งมีแนวทางแก้ไขและแผนรองรับโดยจะต้องมีการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ทั้งการจัดการฝึกอบรม/สัมมนา การให้ทุนศึกษาต่อ และการจัดให้มีเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้น ง่ายต่อการค้นคว้า อีกทั้งหากการจัดการความรู้ไม่มีระบบที่ดี ขาดการวางแผนที่ดี บุคลากรก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ การปฏิบัติงานก็จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากบุคลากรขาดทักษะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ปัญหาและอุปสรรคอีกประการคือ บุคลากรขาดความสนใจที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม/สัมมนา มาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน เพราะจะต้องนำมาเขียนเป็นบทความเพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้อ่านและศึกษาเพิ่มเติมโดยงานประจำที่ปฏิบัติอยู่เป็นภาระ สำหรับการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีข้อจำกัดจากการที่ธนาคารออมสินเป็นองค์กรภาครัฐ ซึ่งส่งผลให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่มีผลต่อชีวิตการทำงานของเขา กล่าวคือ ถ้าไม่ทำก็ไม่ถูกไล่ออก หรือถ้าไม่ทำเงินเดือนก็ไม่ลด ถึงทำไปเงินเดือนก็ไม่ขึ้น

7) ปัจจัยที่สนับสนุนไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ขององค์กร

การนำแนวคิดนี้มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร (vision, mission and objective) จะเป็นตัวผลักดันและเร่งให้บุคลากรทำผลงานให้ออกมาให้ดี หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร ที่จะต้องทำการกระตุ้น ผลักดัน และเร่งเร้าให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และอยากที่จะพัฒนาตนเองไปพร้อมกับองค์กร

กระบวนการในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพ และประการสุดท้ายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรที่พร้อมและยินดีจะเข้าร่วมกิจกรรมและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้องค์กร และการมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

- จันทนา วิบูลานุสาสน์. 2549. *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ญาณิดา ปานเกษม. 2548. *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดุษฎี วรรณะวรพงศ์. 2549. *การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547ก. *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547ข. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด.

- ปานตา เพชรรัตน์. 2548. *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัทไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2548. *การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- พิชิต เทพวรรณ. 2548. *องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม*. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. *องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอริยชนจำกัด
- วลัยพร หวันทา, ดาหวัน ศิริรัชตพงษ์, สกลพรรณ ลักษณะยศ, มะลิวัลย์ ยอดพรหม. 2548. *ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้กรณีศึกษา ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา บริษัท กฟผ. จำกัดมหาชน*. ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุทธิมน ศรีโชติ กนกศักดิ์ บัณฑูรัตน์, พิมพินันท์ บัณฑูร์นิพิท,รัตเกล้า ชีวมงคลการุณ, น.ต.พงษ์ศักดิ์ เปลี้นฆ่า. 2548. *การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน*. ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อภิขยา เต๋ยวีโล. 2549. *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อภิชัย ศรีเมือง. 2548. HR กับการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการบริหารคน*. 26(3): 38-42.

- Argyris, C., & Schon, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- _____. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- _____. 2001. *Double-loop Learning in Organization*. Harvard Business Review, September-October, 67-69.
- Bassi, L. J., G. Benson, and S. Chenecy. 1996. The Top Ten Trend. *Training and Development* 50, 11: 25.
- Fiol, C. M. & M. A. Lyles. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, vol.10, no.4, pp.803 – 813.
- Gordon, J.R. 1998. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. (6thed). New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2/1:88-115
- Marquardt, Michael J. 1996. *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw – Hill.
- _____. 2002. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning* (2nd ed). Calif. : Davies-Black.
- Mezirow, J. 2000. Learning to Think Like an Adult: Core Concepts of Transformation Theory. In J. Mezirow (Ed.) & Associates, *Learning as Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbin, S. P. 2003. *Management*. (4th ed). Pearson Education Indochina Ltd.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

- _____.1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shuell, T. 2004. Teaching and Learning in a Classroom Context. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.), *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schustero.
- Swieringa, J and Wierdsma, A. 1992. *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Wokingham: Addison – Wesley.