

การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ

A Comparative Study of Learning Organization Characteristics
among Thai Public, Private, and State Enterprise Organizations

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย¹

บทคัดย่อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มีผู้กล่าวถึงในลักษณะหลากหลายมิติ การศึกษานี้ประยุกต์แบบวัดคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin, Edmondson, and Gino (2008) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งแบบวัดดังกล่าว ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ภายในองค์กร (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ภายใต้คำถามการวิจัย คือ องค์กรที่มี (1) ประเภทองค์กร (2) ลักษณะธุรกิจ (3) จำนวนพนักงาน รวมถึงอิทธิพลร่วมของตัวแปรดังกล่าวแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานจากองค์กรภาครัฐจำนวน 200 คน องค์กรภาครัฐวิสาหกิจจำนวน 200 คน และองค์กรภาคเอกชนจำนวน 200 คน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
Email: wewatpun@gmail.com

ผลการวิเคราะห์ MANCOVA ในระดับองค์การ พบว่า องค์การภาคเอกชน มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าองค์การภาครัฐ และองค์การภาครัฐวิสาหกิจอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในด้าน (1) ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ การศึกษาและการฝึกอบรม และการถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล ($F = 5.37, p < .01$; $F = 3.11, p < .05$; $F = 3.95, p < .05$ ตามลำดับ) ผลการศึกษายังพบว่า ผู้นำในภาคการเงินและการธนาคารมีแนวโน้มส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าผู้นำในองค์การที่ประกอบธุรกรรมประเภทอื่น และยังพบอีกว่า พนักงานในองค์การที่ประกอบธุรกรรมด้านการผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดินมีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าพนักงานในองค์การประเภทอื่น โดยเฉพาะในด้านการทบทวนใคร่ครวญทางความคิด นอกจากนี้ จำนวนพนักงานยังมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดวิเคราะห์ภายในองค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า อิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์การ ลักษณะธุรกรรม จำนวนพนักงาน ไม่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในตอนท้าย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางประยุกต์ใช้ผลการศึกษา ได้แก่ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจแก่สมาชิกในองค์การภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำที่ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาเปรียบเทียบ ลักษณะธุรกรรมของธุรกิจ

Abstract

Learning organization is a buzzword that has multidimensional aspects. This study is intended to examine construct validation of learning organization concepts proposed by Garvin, Edmondson, and Gino (2008) among Thai public, private, and state enterprise organizations. The measure consists of three major dimensions: promoting supportive

learning environment within organizations, establishing concrete learning practices and processes, and leadership that supports learning climate. Research questions are posed on to what extent different organization sector, business nature, and its size as well as their interaction effects plays roles in establishing the learning organization. A number of 600 respondents working for Thai public, private, and state enterprises was purposely asked to respond to the measure.

Organization-level MANCOVA analyses revealed that private organizations exhibit significant greater extent of activities across three learning organization dimensions especially on aspects of psychological safety, education and training, and knowledge transfer ($F = 5.37, p < .01$; $F = 3.11, p < .05$; $F = 3.95, p < .05$, respectively). Leaders in finance and banking sector tend to considerably promote supportive learning climate and environment. The present study also finds that employees in organizations related to production, construction, and real estate exhibit a higher level of concrete learning practices and reflection on work processes. In addition, a number of employees within organizations is related to its analytical thinking. There are no statistically significant interaction effects among independent variables such as organization sectors, nature of business, and employee numbers and characteristics of learning organizations in the given sample groups.

Finally, this study provides recommendations in concrete activities for public and state enterprises on how to establish psychological safety environment as a fundamental ground for creating learning organization. Developing leadership competencies in support of establishing the learning organization is also discussed.

Keywords : learning organization, a comparative study, nature of business

1. บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ในปัจจุบัน ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์สำคัญประการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร (Nonaka, 1991, Bohn, 1994, Davis & Botkin, 1994) องค์กรทั้งหลายต่างให้ความสำคัญกับความรู้และการจัดการความรู้โดยเฉพาะการแสวงหาวิธีการในการเสริมสร้างทักษะของพนักงานให้สามารถสร้างความรู้ (creating) การรับความรู้ (acquiring) และการถ่ายโอนความรู้ (transferring) (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) มีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้ การออกแบบโครงสร้างองค์การ การประยุกต์แนวความคิดภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยมุ่งหวังให้องค์การของตนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในท้ายที่สุด

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีพัฒนาการก้าวหน้ามาเป็นลำดับ หากพิจารณาจำนวนงานวิจัยในต่างประเทศจากฐานข้อมูลการวิจัยด้านธุรกิจ ABI/INFORM จะพบว่ามีจำนวนวารสารทางวิชาการแบบ peer-reviewed ในประเด็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนมากกว่า 1,403 ฉบับ (ABI Inform/Global database, 2011) ส่วนในประเทศไทย ผลการสืบค้นดัชนีวารสารงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปรากฏบนฐานข้อมูล Thailand Library Integrated System (ThaiLIS) พบว่า มีวิทยานิพนธ์/งานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนกว่า 168 ฉบับ (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา, 2554) จำแนกเป็นหัวข้อต่างๆ ได้แก่ การสำรวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง (อาทิ กิตติยา อินทกาญจน์, 2553; นิชากร หนูนุทรัพย์, 2549; ธเนศ พูลลาภ, 2552; ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชวัน, 2552) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร (อาทิ จำเริญ จิตรหลัง, 2550; จิราพร สนจด, 2550; ชูเกียรติ บุญกะนันท์, 2550; ฌภัทร ชูเกิน, 2549; ดารุวรรณ ศรีแก้ว, 2549; นิติ รัตนปรีชาเวช, 2553) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อตัวแปรต่างๆ อาทิ ผลการดำเนินการ (อาทิ กฤตกร ทวีขศรี, 2553; จิราพร สนจด, 2550; นิติ รัตนปรีชาเวช, 2553; ปัญญา ทับธานี, 2550; วิมลรัตน์ อ่องล่อง, 2547) และนวัตกรรม องค์กร (อาทิ กฤตกร ทวีขศรี, 2553; พยัต วุฒิรงค์, 2552) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ จิราพร สนจด, 2550; ชูชีพ จอยเอกา, 2552; นิวัติ รอบบุตร, 2553; ปาริชาติ ชัยอินทร์, 2551; พยัต วุฒิรงค์, 2552;

สิริพร ทองบุญเกื้อ, 2547; สิริพรรณ พูลสุข, 2551) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม/บรรยาการขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ จิราพร สนจด, 2550; บุญญาดามะคำไก่อ, 2547; พจนานถ บรรเทาวงษ์, 2551; ไพริน ชันอาสา, 2550) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ ปรีชา ปลื้มจิตต์, 2549) ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ กาญจนะ คุณเลิศกิจ, 2549; นิตยา ไชยสกุล, 2551; ศิริณภา พงศ์หล้า, 2552) แนวทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ ปาริชาติ คุณปลื้ม, 2548; ไพโรจน์ จิรพรไพศาล, 2552; ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์, 2550; Suphabvanich, 2004) การพัฒนาแบบวัด/ตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อาทิ กรรณิการ์ พุ่มเจริญ, 2549; ชินวุฒิ วิจักขณ์ประเสริฐ, 2547; บัณฑิตา อินสมบัติ, อรุณี อ่อนสวัสดิ์, รัตนะ บัวสนธิ์ และ สำราญ มีแจ้ง, 2551; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547; แอน เมอร์คาเดอร์, 2543) ตลอดจนการศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในองค์กรที่มีประสิทธิผลแตกต่างกัน (เช่น อริย คำยา, 2552) ระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (เช่น กชกร อินทะมุ, 2548; พรสินทร์ กาญจนพัชชี, 2551) และระหว่างองค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ (เช่น ชินวุฒิ วิจักขณ์ประเสริฐ, 2547)

จากข้างต้นแม้จะพบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก แต่ยังมีบางประเด็นที่ยังมีผู้สนใจน้อยและจำเป็นต้องได้รับการสำรวจเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ตลอดจนการศึกษากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรที่ประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย โดยผู้วิจัยประยุกต์แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin et al. (2008) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้วัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามตัวแปรระดับองค์กร ประกอบด้วย (1) ประเภทองค์กร (ภาครัฐ, ภาคเอกชน, ภาครัฐวิสาหกิจ) (2) ลักษณะธุรกรรม (การบริการ, การศึกษา/วิจัย, การขนส่ง/ท่องเที่ยว, การเกษตร, การเงิน/การธนาคาร, การผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดิน, คำขาย/พาณิชย์กรรม, การสื่อสาร/โทรคมนาคม) และ (3) จำนวนพนักงาน ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ นอกจากจะสะท้อนสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในองค์กรภาครัฐ

ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ ตลอดจนตามลักษณะธุรกรรมแล้ว ยังจะเป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรต่างๆ ของประเทศไทย อีกทั้งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่องค์การต่างๆ ในการแสวงหาแนวทางพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ และสามารถช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในท้ายที่สุด

2. ทฤษฎี แนวคิด และสมมติฐานการวิจัย

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านต่างนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Mullings (2007) ได้จัดประเภทของความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 2 ประเภท คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของผลลัพธ์ของการเรียนรู้ กล่าวคือการเรียนรู้ขององค์การเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางความคิดหรือการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยสมาชิกทุกคนมีแรงบันดาลใจอย่างเป็นอิสระที่จะเรียนรู้ มีเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นกระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์การ (Argyris & Schon, 1996; Cook & Yanow, 1993; De Geus, 1988; Huber, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990) และ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ Davenport and Prusak (1998) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของการทำงานในองค์กรซึ่งครอบคลุม 4 ขั้นตอน คือ 1) การเข้าถึงข้อมูล (accessing) 2) การสร้างข้อมูล (generating) 3) การฝังตัวของข้อมูล (imbedding) และ 4) การถ่ายโอนข้อมูล (transferring) เป็นต้น

2.2 การสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้นเริ่มตั้งแต่ Boisot (1987) ที่ได้เสนอโมเดลสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้นโดยเริ่มตั้งแต่ 1) การแสวงหาข้อมูล (scanning) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การจัดระเบียบข้อมูล (codification) การแจกกระจายความรู้ (diffusion) และการดูดซึมความรู้ (absorption)

ในปี 1990 Senge ได้พัฒนาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ ประกอบไปด้วย

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นการคิดในลักษณะเชื่อมโยง มองภาพรวม เน้นการคิดแบบองค์รวม รู้จักสังเคราะห์ และความสามารถมองความเชื่อมโยงต่างๆ ภายในระบบทั้งในเชิงลึกและแนวกว้าง และความสามารถมองเห็นความซับซ้อนภายในระบบ

(2) ความรอบรู้ในตนเอง (personal mastery) การเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อร่วมงาน และเครือข่ายของบุคคลเหล่านั้น บุคคลจะมีความรอบรู้ มีความสามารถรู้จักตนเอง สามารถพัฒนาตนเองให้เก่งและมีความเชี่ยวชาญขึ้นทั้งในเชิงลึกและรอบด้าน บุคคลมีความมุ่งมั่นตั้งใจใฝ่ดีรู้ว่สิ่งไหนเป็นจริงและสิ่งไหนที่ควรเป็น สิ่งไหนควรทำ ควรทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร และสุดท้าย บุคคลต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่แท้จริงได้

(3) การสร้างแบบจำลองทางความคิด (mental models) เป็นการมองและการทำความเข้าใจรูปแบบการคิด ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ อันจะนำไปสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรม การสร้างแบบจำลองทางความคิดเป็นกระบวนการการนำพาภาพลักษณ์ สมมติฐาน การสังเกต ความเข้าใจ การรับรู้และสรุปรวบรวมเข้าไปในสมองของบุคคล การสร้างแบบจำลองทางความคิด จะช่วยฝึกให้บุคคลรู้จักวิธีคิดที่ถูกต้อง และวิธีคิดที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน การสร้างความรู้ความเข้าใจเป็นแบบแผนความคิดของแต่ละบุคคลซึ่งทำให้รับรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ บนโลกและท้ายที่สุดจะส่งผลพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลเหล่า และมีการขยายไปยังผู้อื่นด้วย

(4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ระหว่างสมาชิกขององค์การเป็นกระบวนการในการสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์การ กล่าวคือ การที่บุคคลจะบรรลุเป้าหมายให้ได้นั้น จำต้องอาศัยทีมที่จะส่งเสริมสนับสนุนกัน และถ้าในองค์การหรือกลุ่มมีวิสัยทัศน์ส่วน บุคคลที่คล้ายๆ กันหรือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สิ่งเหล่านั้นจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง ดังนั้น ภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กร คือ การพยายามเสริมสร้างให้สมาชิกภายในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น อย่างถูกต้องพร้อมเพียงกัน

(5) การเรียนรู้ร่วมกันในทีม (team learning) เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสมาชิกภายในองค์การให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ เทคนิควิธีการปฏิบัติต่างๆ ผ่านการสนทนาหรือการอภิปราย ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลภายในทีม ระหว่างทีมภายในองค์การโดยหวังผลว่า

ความรู้ที่ได้มานั้นจะมีแตกฉานมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันจะเสริมให้เกิดความไว้วางใจ (trust) ระหว่างสมาชิกภายในทีมงานมากยิ่งขึ้น สมาชิกในทีมสามารถส่งเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดบกพร่องของกันและกัน

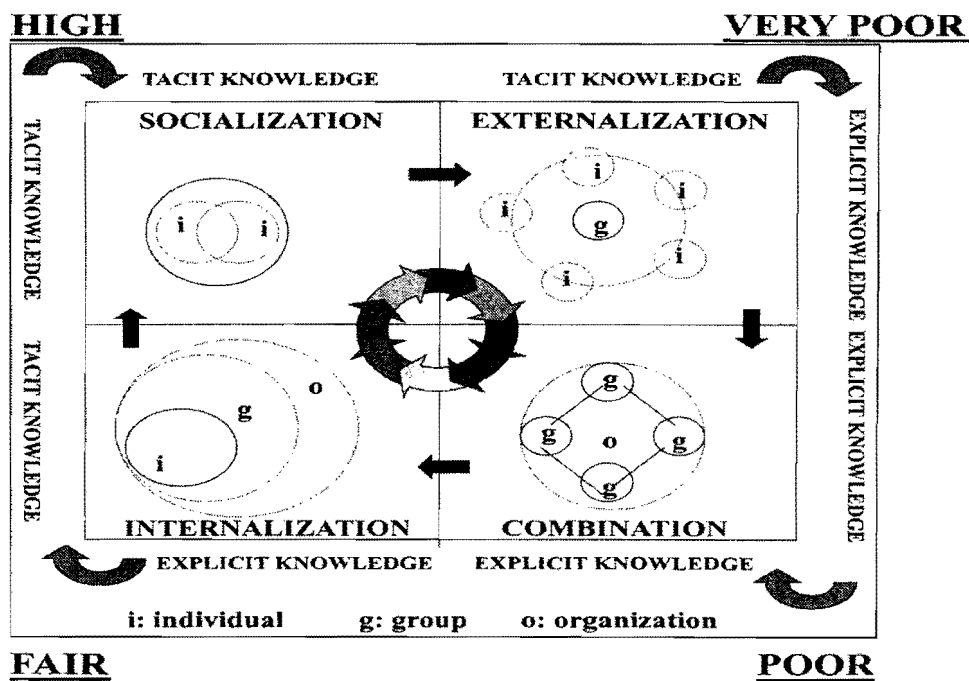
ในปี 1995 Nonaka and Takeuchi ได้นำเสนอวิธีการ 4 แนวทางในการแปรสภาพความรู้ของบุคคลไปสู่ความรู้ในระดับองค์กร โดยกระบวนการทั้ง 4 แนวทางประกอบไปด้วย

(1) Socialization กระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความรู้โดยนัย (tacit knowledge) เช่น การแลกเปลี่ยนภูมิปัญญา (shared mental models) ระหว่างสมาชิก หรือการแลกเปลี่ยนทักษะในการปฏิบัติงานทางเทคนิคต่างๆ (technical skills)

(2) Externalization กระบวนการเชื่อมโยงความรู้โดยนัยให้กลายเป็นสิ่งที่ชัดเจน

(3) Combination กระบวนการในการสร้างความเป็นระบบให้กับความรู้ เช่น การสร้างสิ่งต้นแบบ หรือการสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ

(4) Internalization กระบวนการในการฝังความรู้ที่ชัดเจนลงสู่ความรู้โดยนัย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (learning by doing) โดยกระบวนการสร้างความรู้ของ Nonaka and Takeuchi สรุปไว้ในภาพที่ 1

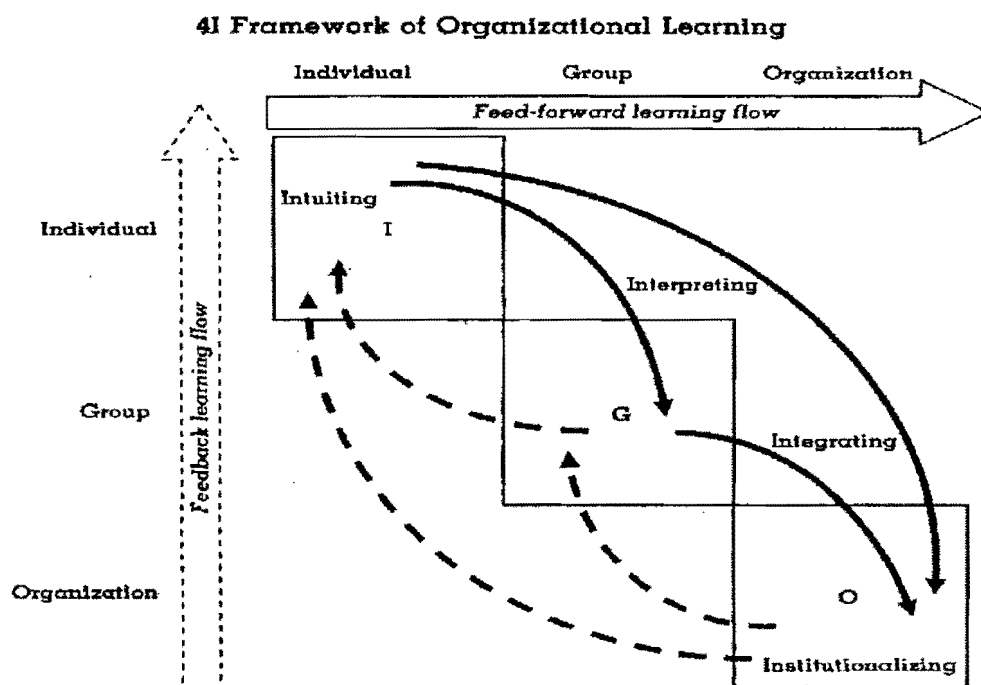


ภาพที่ 1 การแปรสภาพความรู้ของบุคคลไปสู่ความรู้ในระดับองค์กร

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

Argyris and Schon (1996) ได้เสนอกระบวนการ 4 ขั้นตอนในการสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่ 1) การค้นหาความรู้ในเชิงทฤษฎีที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ 2) การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ 3) การสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ และ 4) การนำผลที่ได้ไปใช้จริงภายในองค์กรในขณะเดียวกันนั้น Watkins and Marsick (1996) ได้พัฒนาตัวแบบการเรียนรู้ขึ้นโดยเน้นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรและผลของการเรียนรู้ 9 ขั้นตอนโดยเริ่มจาก 1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (create continuous learning opportunities) 2) การสนับสนุนให้เกิดการถกเถียงอภิปรายซักถาม (promote inquiry and dialogue) 3) การกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในสมาชิกของทีม (encourage collaboration and team learning) 4) การสร้างระบบต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ (create systems to capture learning) 5) การให้อำนาจสมาชิกปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม (empower people toward a collective vision) 6) การเชื่อมประสานองค์กรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร (connect the organization to its environment) 7) การจัดเตรียมผู้บริหารในองค์กรให้มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร (provide strategic leadership for learning) 8) การวัดผลประกอบการทางการเงิน (key results financial performance) และ 9) การวัดผลที่ได้รับจากกระบวนการเรียนรู้ (knowledge performance)

ต่อมาในปี 1999 Crossan, Lane, and White (1999) ได้นำเสนอโมเดลการเรียนรู้ 4Is ภายในองค์กรขึ้น (ภาพที่ 2) โดยการเรียนรู้จะเริ่มตั้งแต่ 1) การหยั่งรู้ภายในบุคคล (intuition) 2) การตีความ (interpretation) ให้ความหมายความรู้ในระดับกลุ่ม 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (integration) ในระดับองค์กร และ 4) การสร้างความรู้ให้เป็นแบบแผนธรรมเนียมปฏิบัติภายในองค์กร (institutionalizing) ทั้งนี้ Crossan et al. ระบุว่า กระบวนการการเรียนรู้ทั้ง 4 ขั้นตอนมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง กล่าวคือ ความรู้จะเริ่มต้นในระดับบุคคลไหลเวียนไปสู่ระดับกลุ่มและองค์กร จากนั้น ความรู้ในระดับองค์กรจะถูกไหลเวียนลงสู่กลุ่มและระดับบุคคลหมุนเวียนต่อเนื่องกันไปอย่างไม่มีสิ้นสุด



ภาพที่ 2 โมเดลการเรียนรู้ 4Is ภายในองค์กรของ Crossan และคณะ

ที่มา : Crossan et al. (1999, p. 532)

ในปี 2009 Hannah and Lester ได้เสนอแนวทางในการสร้างและการนำองค์การแห่งการเรียนรู้แบบพหุระดับ (multilevel approach) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Crossan et al. (1999) โดยหัวใจสำคัญของแนวทางดังกล่าว คือ การแสดงบทบาทของผู้นำภายในหน่วยงานในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งใน (1) ระดับบุคคล (micro level) โดยการสร้างความพร้อมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการมอบหมายงานและชุดประสบการณ์ต่าง ๆ (2) ระดับเครือข่าย (meso level) ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายทางสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (effective knowledge-centric social networks) และ (3) ระดับมหภาค/ระบบ (macro/systems level) ผู้นำมีหน้าที่ในการสำรวจ แทรกแซง และเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการบริหารภายในหน่วยงาน

2.3 การวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แบบวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin et al. (2008) ซึ่งเป็นแบบวัดความสามารถในการเรียนรู้ (learning proficiencies)

ขององค์การใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (A supportive learning environment) (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์การ (concrete learning processes and practices) และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (leadership behavior that reinforces learning) ซึ่งแต่ละคุณลักษณะมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.1) การสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้แก่สมาชิกภายในองค์การ เนื่องจากสมาชิกภายในองค์การจะไม่สามารถเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกกลัวหวาดระแวง หรือเกิดความขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา และความขัดแย้งภายในองค์การ

1.2) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากสมาชิกในองค์การยอมรับความแตกต่าง (appreciation of differences) โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด

1.3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ (openness to new ideas) โดยสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรตระหนักกระตุ้นให้มีความกล้าเสี่ยงในการแสวงหาแนวคิดหรือกลวิธีใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การ

1.4) การทบทวนใคร่ครวญ (time for reflection) กล่าวคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์การได้มีเวลาส่วนหนึ่ง เพื่อให้ทบทวนการกระทำ ความคิด และการตัดสินใจต่างๆ ที่ผ่านมาเพื่อเรียนรู้สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ผิดพลาดต่างๆ ในการทำงาน

2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์การ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ

2.1) การทดสอบทดลอง (experimentation) ได้แก่ ความบ่อยครั้งของการทดสอบทดลองแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ๆ การรังสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เป็นต้น

2.2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (information collection) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลของคู่แข่ง ลูกค้า แนวโน้มทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแนวโน้มทางเทคโนโลยี

2.3) การคิดวิเคราะห์ (analysis) เกี่ยวข้องกับการอธิบายเกี่ยวกับปัญหา ระหว่างการทำงาน การรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหา ตลอดจนการร่วมกันคิด วิเคราะห์และแสวงหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2.4) การศึกษาและการฝึกอบรม (education and training) หมายถึง การให้การศึกษาศึกษาและฝึกอบรมแก่พนักงานใหม่และพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำ โดยมีมุ่งหมายเพิ่มเติมความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งในตำแหน่งปัจจุบันและในอนาคต ตลอดจน ความมุ่งมั่นของหน่วยงานในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งเวลาและเครื่องมือ เพื่อสนับสนุนการศึกษาศึกษาและการฝึกอบรมของพนักงาน

2.5) การถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล (information transfer) หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีการประชุมพบปะหารือและเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตลอดจนการสร้างเครือข่าย ในการถ่ายโอนความรู้กับกลุ่มต่างๆ ข้างต้น

3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดย Garvin et al. (2008) เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำองค์กรจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้นำในการตั้งคำถาม การเป็นผู้เปิดเวทีอภิปรายถกเถียงปัญหา การรับฟังความคิดเห็น จากบุคคลรอบข้าง หรือการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัดดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการศึกษาเริ่มจากแบบวัด ดังกล่าวได้บูรณาการปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาไว้ นั่นคือ องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและเหมาะสม ต่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Edmondson (1999) ที่พบว่า สภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมจะเอื้อต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร หรือ Watkins and Marsick (1996) ระบุว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้เกิดการถกเถียงอภิปรายซักถาม การกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในสมาชิกของทีม

เหตุผลประการต่อมา คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างแนวปฏิบัติ ที่ส่งเสริมให้เกิดการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการใช้ประโยชน์ จากความรู้ ทั้งนี้ Garvin et al. (2008) ได้พัฒนาแบบวัดในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการเสริมสร้าง

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การสร้างกระบวนการทดสอบทดลอง การเก็บรวบรวมข้อมูล การคิดวิเคราะห์ การให้การศึกษา/การอบรม และการถ่ายโอนองค์ความรู้และข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Senge (1990) ที่ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ บุคคลในองค์กรควรคิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างเชื่อมโยง และแบบองค์รวม รู้จักสังเคราะห์ และความสามารถมองความเชื่อมโยงต่างๆ ภายในระบบทั้งในเชิงลึกและแนวกว้าง และเห็นความซับซ้อนภายในระบบ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการสร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในข้างต้น หรือข้อเสนอของ Watkins and Marsick (1996) ที่เสนอให้องค์กรสร้างระบบต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) (Nonaka & Takeuchi, 1995) ตลอดจนการสร้างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เป็นแบบแผนปฏิบัติภายในองค์กร (Crossan et al., 1999)

สุดท้าย นักวิชาการหลายท่านต่างเห็นพ้องกันว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร (Hannah & Lester, 2009; Pfeffer & Sutton, 2000; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับแบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin et al. (2008) ซึ่งมีส่วนของการประเมินบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร นี่จึงเป็นเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัดคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาครั้งนี้

จากข้างต้นผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ จะมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: องค์กรที่ประกอบธุรกรรมแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3: องค์กรที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4: อิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์กร ลักษณะธุรกิจ และจำนวนพนักงาน จะส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 กลุ่มตัวอย่างและกระบวนการเก็บข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจงกับนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิตภาคพิเศษของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาการจัดการจัดโดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ NIDA ผู้เข้าอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท มินิแบอิเล็กทรอนิกส์ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมแบบสอบถามที่จัดเก็บได้และมีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 600 ฉบับ

ผู้วิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมาจากองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรรัฐวิสาหกิจ ภาคละ 200 คน เป็นเพศชาย จำนวน 329 คน (ร้อยละ 55) เป็นเพศหญิง จำนวน

271 คน (ร้อยละ 45) ส่วนใหญ่ร้อยละ 72 (432 คน) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และร้อยละ 28 (168 คน) มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ด้านลักษณะธุรกรรมของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 162 คน (ร้อยละ 27) ปฏิบัติงานในภาคบริการ รองลงมา ปฏิบัติงานในภาคการผลิต/ก่อสร้าง จำนวน 133 คน (ร้อยละ 22) ภาคขนส่ง/การท่องเที่ยว จำนวน 78 คน (ร้อยละ 13) ภาคโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ จำนวน 74 คน (ร้อยละ 12) ภาคการเงินและการธนาคาร จำนวน 46 คน (ร้อยละ 8) ภาคการศึกษาและการวิจัย จำนวน 43 (ร้อยละ 7) ภาคการเกษตร จำนวน 35 คน (ร้อยละ 6) และภาคการค้าและพาณิชย์กรรม จำนวน 29 คน (ร้อยละ 5) จำนวนพนักงานโดยเฉลี่ยในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 7,005 ราย

3.2 เครื่องมือวัด

การศึกษานี้ใช้แบบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin et al. (2008) จำนวน 45 ข้อ ใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต 7 ช่วงค่า (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด, 7 = เห็นด้วยมากที่สุด) และมุ่งประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 3 มิติ ได้แก่

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1) การสร้างความรู้ที่ปลอดภัยทางจิตใจ จำนวน 5 ข้อ
- 1.2) การยอมรับความแตกต่างโดยเฉพาะในเรื่องของความคิด จำนวน 4 ข้อ
- 1.3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ จำนวน 4 ข้อ
- 1.4) การทบทวนใคร่ครวญ จำนวน 5 ข้อ

(2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์กร จำนวน 19 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1) การทดสอบทดลอง จำนวน 4 ข้อ
- 2.2) การเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 ข้อ
- 2.3) การคิดวิเคราะห์ จำนวน 5 ข้อ
- 2.4) การศึกษาและการฝึกอบรม จำนวน 3 ข้อ
- 2.5) การถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล จำนวน 5 ข้อ

(3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 8 ข้อ

อนึ่ง แบบวัดข้างต้นได้ถูกตรวจสอบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) กับกลุ่มทดสอบ (pilot test) และพบว่า ค่า Cronbach's alpha อยู่ระหว่าง .68-.91

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุ (multivariate analysis of covariance: MANCOVA) โดยกำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย (1) ประเภทองค์กร (ภาครัฐ, ภาคเอกชน, ภาครัฐวิสาหกิจ) (2) ลักษณะธุรกรรม (การบริการ, การศึกษา/วิจัย, การขนส่ง/ท่องเที่ยว, การเกษตร, การเงิน/การธนาคาร, การผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดิน, คำขาย/พาณิชย์กรรม, การสื่อสาร/โทรคมนาคม) และ (3) จำนวนพนักงาน

อนึ่ง ตัวแปร ในข้อ (1) - (2) เป็นตัวแปรในระดับนามบัญญัติ (nominal scale) ส่วนตัวแปรในข้อ (3) เป็นตัวแปรในระดับอันตรภาค (interval scale) และถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรร่วม (covariate) ในการวิเคราะห์ MANCOVA

ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามคุณลักษณะด้านต่างๆ ตามที่ Garvin et al. (2008) ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (ความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ, การยอมรับความแตกต่าง, การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ, การทบทวนใคร่ครวญ) (2) แนวปฏิบัติ/กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร (การทดสอบทดลอง, การเก็บรวบรวมข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, การศึกษาและการฝึกอบรม, การถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล) และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อนึ่ง ตัวแปรตามในข้างต้นถูกคำนวณค่าเฉลี่ยจากมาตรวัดแบบลิเคิร์ตและถือเป็นตัวแปรระดับอันตรภาค (interval scale)

4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาในตารางที่ 1 รายงานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 10 ตัวแปร ซึ่งมีค่าระหว่าง .03-.69 และไม่พบปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง (multicollinearity) นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรลำดับที่ 1-4 ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรลำดับที่ 5-9 ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และตัวแปรภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามฐานคติเบื้องต้นของการทดสอบ MANCOVA

ที่กำหนดให้ตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Huberty & Morris, 1989)

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ	4.16	.91	-									
2. การยอมรับความแตกต่าง	4.48	.86	.43*	-								
3. การเปิดกว้างต่อความคิด	4.52	.91	.32*	.43*	-							
4. การทบทวนใคร่ครวญ	4.09	.95	.15*	.15*	.33*	-						
5. การทดสอบทดลอง	4.12	1.41	.30*	.39*	.36*	.10*	-					
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล	4.26	1.48	.26*	.31*	.26*	.03	.63*	-				
7. การคิดวิเคราะห์	4.35	.93	.32*	.42*	.51*	.28*	.50*	.47*	-			
8. การศึกษาและการฝึกอบรม	4.66	1.26	.27*	.36*	.38*	.14*	.56*	.56*	.43*	-		
9. การถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล	4.23	1.29	.30*	.36*	.36*	.10*	.62*	.65*	.52*	.69*	-	
10. ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.50	.86	.26*	.29*	.27*	.07	.39*	.44*	.42*	.49*	.51*	-

หมายเหตุ: $n = 600$. * $p < .05$. ** $p < .01$. ตัวแปรลำดับที่ 1-4 เป็นองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร. ตัวแปรลำดับที่ 5-9 เป็นองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมสร้างแนวปฏิบัติ/กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามตัวแปรระดับองค์การ

	ประเภทองค์การ						ลักษณะธุรกรรม															
	ภาครัฐ (n = 200)		ภาคเอกชน (n = 200)		ภาครัฐวิสาหกิจ (n = 200)		การบริการ (n = 162)		การศึกษา / วิจัย (n = 43)		การขนส่ง / ท่องเที่ยว (n = 78)		การเกษตร / ปศุสัตว์ (n = 35)		การเงิน / การธนาคาร (n = 46)		การผลิต / อุตสาหกรรม /ก่อสร้าง / พัฒนาที่ดิน (n = 133)		ค้าขาย / พาณิชยกรรม (n = 29)		การสื่อสาร / โทรคมนาคม (n = 74)	
คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ	4.29	.65	4.34	.55	4.26	.66	4.28	.61	4.46	.74	4.22	.69	4.24	.53	4.44	.59	4.32	.55	4.35	.58	4.18	.68
ความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ	4.17	.88	4.23	.84	4.09	1.00	4.21	.91	4.20	.87	3.98	1.07	4.21	.64	4.45	.98	4.12	.81	4.41	1.09	4.00	.83
การยอมรับความแตกต่าง	4.44	.91	4.51	.72	4.51	.95	4.51	.88	4.65	1.04	4.33	.91	4.24	.73	4.83	.81	4.38	.72	4.60	.71	4.55	.95
การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ	4.54	.92	4.66	.83	4.36	.96	4.50	.86	4.65	1.01	4.28	.93	4.71	.84	4.56	.87	4.74	.88	4.50	.64	4.24	1.06
การทบทวนโครงสร้าง	4.09	.93	4.05	.97	4.14	.95	3.99	.88	4.41	.87	4.32	.92	3.88	1.13	4.02	.92	4.13	.97	3.97	.85	4.02	1.01
แนวปฏิบัติ/กระบวนการเรียนรู้ในองค์การ	4.18	1.01	4.68	.89	4.07	1.00	4.19	.91	4.52	1.33	3.77	1.01	4.19	.81	4.61	1.02	4.74	.85	4.33	.81	4.10	1.03
การทดสอบทดลอง	3.95	1.39	4.65	1.26	3.77	1.43	4.01	1.23	4.44	1.82	3.36	1.41	3.82	1.26	4.49	1.47	4.73	1.24	4.26	1.11	3.75	1.43
การเก็บรวบรวมข้อมูล	3.99	1.39	4.82	1.47	3.98	1.43	4.09	1.39	4.51	1.50	3.57	1.49	4.04	1.30	4.68	1.71	4.83	1.37	4.36	1.16	4.01	1.47
การคิดวิเคราะห์ การศึกษาและ	4.38	1.00	4.49	.85	4.17	.91	4.31	.96	4.64	1.13	4.08	.97	4.28	.87	4.51	.79	4.54	.89	4.13	.60	4.19	.88
การฝึกอบรม	4.50	1.30	4.98	1.14	4.49	1.26	4.52	1.13	4.70	1.57	4.28	1.29	4.90	1.15	4.78	1.31	5.09	1.03	4.59	1.30	4.39	1.43
การถ่ายทอดองค์ความรู้/ข้อมูล	4.04	1.30	4.68	1.15	3.97	1.30	4.05	1.16	4.34	1.65	3.55	1.37	4.03	1.09	4.68	1.28	4.71	1.13	4.42	1.08	4.15	1.30
ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.44	.79	4.67	.86	4.39	.89	4.47	.80	4.46	.79	4.25	.92	4.48	.75	4.76	1.08	4.62	.79	4.50	.67	4.51	.94

หมายเหตุ : กำหนดให้ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด, 7 = เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ MANCOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามตัวแปรระดับองค์การ

	Multivariate				Univariate											
	Wilks'	F	df	η^2	ความรู้ที่ปลูกฝังโดยวิทยากร	การยอมรับความแตกต่าง	การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ	การทบทวนโครงสร้าง	สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร	การทดสอบ	การเก็บรวบรวมข้อมูล	การคิดวิเคราะห์	การศึกษและการฝึกอบรม	การถ่ายทอดองค์ความรู้	แนวปฏิบัติ/กระบวนการการเรียนรู้ในองค์กร	ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้
ประเภทองค์การ (O)	.93	1.55	20, 878	.03	5.37**	.05	.51	.52	1.67	.69	2.57	.84	3.11*	3.95*	2.37	1.92
ลักษณะธุรกรรม (T)	.85	1.03	70, 2567	.02	1.87	.53	.85	2.05*	1.02	1.04	.51	1.05	.99	.87	.90	.32
จำนวนพนักงาน (E)	.98	.84	10, 439	.02	.05	.04	.00	.00	.02	1.23	1.59	4.45*	.12	.82	2.00	1.75
O × T	.76	1.14	110, 3299	.03	1.80	.30	1.19	1.28	.66	.99	.70	1.26	1.03	.82	.77	.36
O × E	.94	1.32	20, 878	.03	2.02	.03	.38	1.36	1.04	.98	1.69	2.87	1.49	2.94	2.50	1.58
T × E	.87	.92	70, 2567	.02	.87	.20	.98	1.59	.86	.84	1.22	.89	.63	1.12	1.01	.67
O × T × E	.79	.94	110, 3299	.02	1.75	.23	.73	1.34	.78	.75	1.03	.81	.81	1.44	1.05	1.00
Mean square error (MSe)		NA			.82	.78	.80	.85	.40	1.89	2.04	.84	1.62	1.56	.96	.74

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตัวแปรระดับองค์การในตารางที่ 2 พบว่า ในภาพรวมองค์กรภาคเอกชนมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ($M = 4.34, SD = .55$) (2) แนวปฏิบัติ/กระบวนการเรียนรู้ในองค์กร ($M = 4.68, SD = .89$) และ (3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($M = 4.67, SD = .86$) ในระดับที่สูงกว่าองค์การภาครัฐและองค์การภาครัฐวิสาหกิจ เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านลักษณะธุรกรรมขององค์กร พบว่า องค์การที่ประกอบธุรกรรมด้านการเงินและการธนาคาร มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($M = 4.44, SD = .59$) และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ($M = 4.76, SD = 1.08$) ในระดับที่สูงกว่าองค์การที่ประกอบธุรกรรมประเภทอื่น ยกเว้น องค์การที่ประกอบธุรกรรมด้านการผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดินที่พบว่า มีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแนวปฏิบัติ/กระบวนการเรียนรู้ ($M = 4.74, SD = .85$) ในระดับที่สูงกว่าองค์การที่ประกอบธุรกรรมประเภทอื่น

แม้ว่าผลการวิเคราะห์ MANCOVA ในระดับ Multivariate ดังตารางที่ 3 จะไม่พบว่า องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจมีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Wilk's\ Lambda = .93, F(20, 878) = 1.55, ns, \eta^2 = .03$) แต่ผลวิเคราะห์ในระดับ Univariate กลับพบว่า ประเภทองค์การที่แตกต่างกันมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน (1) ความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ ($F = 5.37, p < .01$) (2) การศึกษาและการฝึกอบรม ($F = 3.11, p < .05$) และ (3) การถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูล ($F = 3.95, p < .05$) ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า องค์การภาคเอกชนมีการสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจให้แก่พนักงานในระดับที่สูงกว่าองค์การภาครัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ องค์การภาคเอกชนยังมีการส่งเสริมการศึกษาและการฝึกอบรม ตลอดจนการถ่ายโอนองค์ความรู้ภายในองค์กรในระดับที่สูงกว่าองค์การภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

การเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามลักษณะการประกอบธุรกรรมขององค์กร แม้ว่าการวิเคราะห์ MANCOVA ในระดับ Multivariate ดังตารางที่ 3 จะไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Wilk's\ Lambda = .85, F$

(70, 2567) = 1.03, *ns*, $\eta^2 = .02$) แต่ผลการวิเคราะห์ในระดับ Univariate ได้รายงานว่า องค์การที่ประกอบธุรกิจที่ต่างกัน มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยเฉพาะในด้านการทบทวนไคร์ครวญ ($F = 2.05, p < .05$) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า องค์การที่ประกอบธุรกิจด้านการผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดิน มีกระบวนการทบทวนไคร์ครวญทางความคิดในระดับที่สูงกว่าองค์การภาคบริการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

อนึ่ง การศึกษานี้ได้กำหนดให้จำนวนพนักงานในองค์การซึ่งเป็นตัวแปรในระดับอันตรภาคเป็นตัวแปรร่วม (covariat) ในการวิเคราะห์ MANCOVA และพบว่า จำนวนพนักงานในองค์การมีอิทธิพลต่อการคิดวิเคราะห์ภายในองค์การในระดับที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($F = 4.45, p < .05$) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

การทดสอบอิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์การ (O) ลักษณะธุรกิจ (T) และจำนวนพนักงาน (E) ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านต่างๆ ผลการศึกษาในตารางที่ 3 รายงานว่า อิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์การ $\times$ ลักษณะธุรกิจ (Wilk's Lambda = .76, $F(110, 3299) = 1.14, ns, \eta^2 = .03$), อิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์การ $\times$ จำนวนพนักงาน (Wilk's Lambda = .94, $F(20, 878) = 1.32, ns, \eta^2 = .03$), อิทธิพลร่วมระหว่างลักษณะธุรกิจ $\times$ จำนวนพนักงาน (Wilk's Lambda = .87, $F(70, 2567) = .92, ns, \eta^2 = .02$), และอิทธิพลร่วมระหว่างประเภทองค์การ $\times$ ลักษณะธุรกิจ $\times$ จำนวนพนักงาน (Wilk's Lambda = .79, $F(110, 3299) = .94, ns, \eta^2 = .02$) ไม่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

5. การอภิปรายผล

โดยภาพรวม ผลการศึกษานี้พบว่า องค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลดังกล่าวแตกต่างกับการศึกษาของพรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551) ที่พบว่า องค์การภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.) และองค์การภาคเอกชน (บริษัท เอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด) มีรูปแบบการเรียนรู้ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรภาคเอกชนมีการสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจสูงกว่าองค์กรภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่า ในปัจจุบัน องค์กรภาคเอกชนต้องอยู่ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงหนึ่งในกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ทั้งในเรื่องราคาหรือการสร้างความแตกต่าง (Porter, 1990) โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเกี่ยวพันถึงการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่แปลก แตกต่าง และน่าสนใจเหนือคู่แข่ง ซึ่งนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้หากสมาชิกภายในองค์กรมีความหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจกัน หรือขัดแย้งกัน ผลการศึกษานี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่บีบคั้นให้องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กรได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงประจักษ์ของ พยัต วุฒิรงค์ (2552) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับกระบวนการการเรียนรู้ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการ สร้างนวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาของ นิติ รัตนปริชาเวช (2553) ที่ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4 สาขา (อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณี อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์) และพบว่า อิทธิพลของปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสร้างเครือข่ายขององค์กร (ความสัมพันธ์ของทั้งกิจการด้วยกันเอง กิจการกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ และกิจการกับองค์กรของรัฐ) มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนเสริมสร้างนวัตกรรม ตลอดจนผลประโยชน์ของธุรกิจ และผลการศึกษาของกฤตกร ทวีขศรี (2553) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเฉพาะแรงบีบคั้นของคู่แข่ง ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขานาการไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธนาคารฯ กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันถึงความสำคัญของความรู้ในฐานะเครื่องมือที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มีการแข่งขันกันสูงอย่างเช่นธุรกิจทางการเงินและการธนาคาร และธุรกิจด้านการค้าขาย/พาณิชย์กรรมที่ต้องแข่งขันกันออกนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้าและช่วงชิงความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Edmondson (1999) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมภายในองค์กรจะเอื้อต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร

อนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดินมีกระบวนการทบทวนไคร่ครวญทางความคิดในระดับที่สูงกว่าองค์กรภาคบริการ ในเบื้องต้น ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ Argyris and Schon (1996), Cook and Yanow (1993), De Geus (1988), Garvin et al. (2008), Huber (1991), James (2003), Nonaka and Takeuchi (1995), และ Senge (1990) ที่ระบุว่า ปัจจัยหนึ่งในการสร้างตามมาสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทบทวนไคร่ครวญผลการดำเนินการต่างๆ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทบทวนแบบแผนทางความคิดหรือข้อคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากสิ่งผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่า องค์กรที่อยู่ในภาคบริการมีกระบวนการทบทวนไคร่ครวญผลการดำเนินงานในระดับที่ต่ำกว่าองค์กรด้านการผลิต/อุตสาหกรรม/ก่อสร้าง/พัฒนาที่ดินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการบริการจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้า ความคิดเห็น และความต้องการต่างๆ อย่างเป็นระบบ หรือเรียกระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management-CRM) เพื่อที่องค์กรต่างๆ จะได้ผลิตสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด อันจะเป็นหนทางหนึ่งในการสร้างความแข่งขันให้แก่องค์กร แต่ผลการศึกษานี้ก็กลับชี้ว่า องค์กรภาคบริการของไทยยังมีการดำเนินการในด้านนี้น้อย ดังนั้น จึงอาจเป็นผลเสียต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของธุรกรรมประเภทการบริการในประเทศไทย

ด้านคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผลการศึกษาชี้ว่า องค์กรภาคเอกชนมีกระบวนการส่งเสริมการศึกษาและการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ตลอดจนการถ่ายโอนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าองค์กรภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร กล่าวคือ ในปัจจุบัน องค์กรภาคธุรกิจต้องอยู่ท่ามกลางสภาวะการแข่งขัน ทั้งจากคู่แข่งและความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะอยู่รอดได้

6. การประยุกต์ใช้ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ผลการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

(1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์การให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยในจิตใจ เนื่องจากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า องค์การภาครัฐและองค์การภาครัฐวิสาหกิจมีการสร้างความรู้สึกปลอดภัยในจิตใจในระดับที่ต่ำกว่าองค์การภาคเอกชน ซึ่ง Garvin et al. (2008) ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้น หากสมาชิกภายในองค์การมีแต่ความรู้สึกกลัวหวาดระแวงซึ่งกันและกัน หรือเกิดความขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว องค์การควรจะต้องทำให้สมาชิกรู้สึกปลอดภัยในจิตใจ อาจด้วยการใช้วิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างแผนก การจัดให้มีช่องทางรับข้อพิพาทต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างทันที่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาบริบทการทำงานขององค์การภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจไทยแล้ว จะพบว่า ภาคส่วนดังกล่าวมีสภาพการแข่งขันที่น้อยกว่าองค์การภาคเอกชน อีกทั้งลักษณะการทำงานส่วนมากยังเป็นกิจวัตร ดังนั้น อาจไม่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ๆ เท่ากับองค์การภาคเอกชน สอดคล้องกับข้อเสนอของ Weick and Westley (1996) ที่ระบุว่า ระบบภายในองค์การ (system) และความเป็นกิจวัตร (routine) ถือเป็นหนึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้หยุดลงอย่างรวดเร็ว และ Wierdsma and Swieringa (2002) ระบุว่า องค์การที่มีการผูกขาดตลาด (market monopolies) (ดังเช่นหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจไทย) มักจะมีความหยิ่งโสขององค์การและละเลยความต้องการของลูกค้า สิ่งนี้ถือว่าเป็นอุปสรรคหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม หากองค์การภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจต้องการสร้างองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จุดเริ่มต้นคือการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยเฉพาะการสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจให้แก่สมาชิกภายในองค์การ กล่าวคือ เมื่อสมาชิกรู้สึกว่าองค์การของตนเปิดกว้าง พร้อมรับฟังและยอมรับความคิดของสมาชิกทุกคน และมีความขัดแย้งหรือการเมืองภายในองค์การในระดับต่ำ พวกเขาเหล่านั้นย่อมกล้าที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตลอดจนส่งมอบนวัตกรรมต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนในท้ายที่สุด นอกจากนี้ การสร้างความรู้สึกปลอดภัย ทางจิตใจให้แก่พนักงานภายในองค์การยังจะมีส่วนในการพัฒนาศักยภาพสูงสุดของพนักงานในการทำงาน อันจะนำไปสู่การสร้างคามพึงพอใจในงาน ตลอดจนการสร้างความรักภักดีต่อองค์การได้ในท้ายที่สุด (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

(2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่หน่วยงานภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาสะท้อนว่า องค์กรภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจยังมีแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรโดยเฉพาะในด้านการให้การศึกษาและการฝึกอบรมตลอดจนการถ่ายโอนองค์ความรู้/ข้อมูลภายในหน่วยงานในระดับต่ำ ผลการศึกษาที่ได้ตรงกันข้ามกับสภาพความเป็นจริงที่ส่วนราชการต่างๆ จัดการฝึกอบรมโดยเฉพาะในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณกันเป็นจำนวนมาก สะท้อนว่า การจัดการฝึกอบรมของส่วนราชการนั้นไม่บังเกิดประสิทธิผล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมดังกล่าวไม่สามารถพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ Lawler (2003) ได้ระบุว่าในยุคการแข่งขันที่อิงฐานความรู้ (knowledge-based competition) องค์กรต่างๆ ควรหาสิ่งจูงใจเพื่อเชื้อเชิญให้พนักงานพัฒนา ส่งมอบ และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ต่างๆ เช่นเดียวกันพนักงานก็ควรได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับงานผ่านกระบวนการฝึกอบรมและให้การศึกษาไปพร้อมกันด้วย (Davis-Blake & Hui, 2003) จากข้างต้นจะเห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมกับพนักงานทุกระดับเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้มากขึ้น โดยอาจจัดโปรแกรมการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานที่เฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานให้มีโอกาสเล่าเรียนเพื่อเพิ่มคุณวุฒิมากขึ้น ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเข้าถึงช่องทางการศึกษาและการฝึกอบรมได้อย่างเท่าเทียม อาทิ การจัดทำ Web-Based Training หรือ E-Learning เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนยังอาจจัดทำช่องทางสำหรับการถ่ายโอน องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ขององค์กร เช่น การส่งเสริมให้พนักงานจัดทำ Blog ส่วนบุคคลเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือการจัดทำสื่อด้าน KM เผยแพร่แก่พนักงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอเพิ่มเติมว่า การดำเนินการข้างต้นควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินการ

อนึ่ง ผู้วิจัยมีข้อสังเกตที่ว่า องค์กรที่กำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างแนวปฏิบัติด้านการเรียนรู้ พึงสำรวจว่า ภายในองค์กรของตนมีอุปสรรคใดๆ (barriers) ที่ปิดกั้นการสร้างแนวปฏิบัติด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้ Schimmel and Muntslag (2009) ได้ระบุถึง

อุปสรรคของการสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กร อาทิ การเป็นองค์กรในตลาดผูกขาด อุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร อาทิ กฎระเบียบมากเกินไป ระบบสารสนเทศหรือกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นตั้งรับมากเกินไป ไม่ไวต่อสิ่งแวดล้อมและความต้องการของลูกค้า การขาดอิสระทางความคิดและการจำกัดอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การที่องค์กรและสมาชิกไม่นิยมการรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ทั้งจากลูกค้าและจากสมาชิกภายในด้วยกันเอง หรือแม้แต่พฤติกรรมของผู้นำที่ไม่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้น หากองค์กรต่างๆ พบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างแนวปฏิบัติด้านการเรียนรู้ องค์กรพึงสำรวจสาเหตุของปัญหาดังกล่าว และพยายามแก้ไขปัญหานั้นให้ตรงจุด

(3) การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารภายในองค์กรให้มีส่วนเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ นักวิชาการและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ต่างยืนยันว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ผลการศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่า ผู้นำขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า ผู้นำในองค์กรควรมีบทบาทสำคัญทั้งการเสริมสร้างสมรรถนะของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (leadership) เป็นตัวอย่างของผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (life-long-learners) ให้แก่พนักงานในองค์กร อาทิ การเป็นนักอ่าน (readership) การเป็นผู้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง โดยทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร ผู้นำที่ดีจะต้องสื่อสารให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างถูกต้องพร้อมเพียงกัน จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทักษะด้านการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นและพึงส่งเสริมให้แก่ผู้นำที่ต้องการเสริมสร้างองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้นำภายในองค์กรยังมีพันธกิจสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล โดยการแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความพร้อม ผู้กระตุ้นและผู้ธำรงรักษาความสามารถในการเรียนรู้ทั้งของตนเองโดยการเพิ่มสมรรถนะของผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อาทิ การพัฒนาวินัย 5 ประการ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะพนักงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แก่พนักงานโดยการมอบหมายความท้าทายในการทำงาน (task challenges) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

และการให้ผลย้อนกลับในการปฏิบัติหน้าที่ (performance feedback) การสร้างเทคนิคการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและเหมาะสมกับองค์การของตนโดยอาศัยกลไกต่างๆ ภายในองค์การทั้งหน่วยวิจัยและพัฒนา (research and development) หรือหน่วยฝึกอบรม เป็นต้น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในองค์การเอง กล่าวคือ ผู้นำต้องมีหน้าที่เชื่อมโยงตัวพนักงานกับเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในองค์การ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในแผนกต่างๆ ตลอดจนเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกองค์การ และสุดท้าย ผู้นำขององค์การยังต้องมีหน้าที่ตรวจสอบกระแสความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหน่วยงาน ตลอดจนสังเคราะห์และถ่ายโอนองค์ความรู้นั้นให้ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน

7. ข้อจำกัดของการศึกษาและการศึกษาในอนาคต

ข้อจำกัดของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ การนำแบบวัดคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของGarvin et al. (2008) ซึ่งพัฒนาในบริบทต่างประเทศมาใช้วัดกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย ซึ่งอาจเกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับความตรงข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural validity) ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจนำแบบวัดดังกล่าวมาตรวจสอบความตรงและความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (construct validity and reliability) ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis-CFA) กับกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทยเสียก่อน นอกจากนี้ การศึกษาในอนาคตยังอาจมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามแผนก ตามสาขา หรือตามหน่วยธุรกิจ (business unit) รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างต่างองค์การ อาทิ บริษัทที่มีเจ้าของเป็นคนไทยหรือบริษัทข้ามชาติที่ตั้งสาขาในประเทศไทย หรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การวิชาชีพเฉพาะต่างๆ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เป็นต้น ในอนาคตผู้สนใจยังอาจศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่มาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านพฤติกรรมองค์กร อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การ (leader-member exchange-LMX) หรือความสัมพันธ์ระหว่างทีมและสมาชิก ในทีม (team-member exchange-TMX) ที่มีต่อการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ขององค์การ ตลอดจนการศึกษาอิทธิพลของเครือข่ายองค์การที่มีต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ใน องค์การภาครัฐและองค์การที่ประกอบธุรกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กชกร อินทะมุ. (2548). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชน ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กฤตกร ทวิชศรี. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม ที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรรณิการ์ พุ่มเจริญ. (2549). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กาญจนะ คุณเลิศกิจ. (2549). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษาองค์กร ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการ ความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- จิราพร สนจด. (2550). การศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมคุมประพฤติ. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชินวุฒิ วิจักขณ์ประเสริฐ. (2547). การพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ระหว่าง บริษัทจำกัด (มหาชน) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี.

เอกสารอ้างอิง

- ชูเกียรติ บุญเกษนันท. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ชูชีพ จอเยอเกา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณภัทร ชูเกิน. (2549). องค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ณิชากร หนุณหทรัพย์. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดาร์วรรณ ศรีแก้ว. (2549). ปัจจัยระดับครูและปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับวินัยในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธเนศ พูลลาภ. (2552). การปรับตัวเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท ศรีไทย ซุปเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตยา ไชยสกุล. (2551). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตี รัตนปรีชาเวช. (2553). ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร. วิทยานิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิวัติ รอบบุตร. (2553). พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิตา อินสมบัติ, อรุณี อ่อนสวัสดิ์, รัตนะ บัวสนธิ์ และ สำราญ มีแจ้ง. (2551). การพัฒนารูปแบบการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 8, 39-54.

เอกสารอ้างอิง

- บุญญาดา มะคำไก่. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมป่าไม้. ภาคนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีชา ปลื้มจิตต์. (2549). ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัญญา ทับธานี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ ชัยอินทร์. (2551). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พจนานถ บรรเทาवेश. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. รายงานการวิจัยวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี.
- พรสินทร์ กาญจนพัชชี. (2551). การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พยัต วุฒิรงค์. (2552). ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถใน การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพริน ชันอาสา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เอกสารอ้างอิง

- ไพโรจน์ จิรพรไพศาล. (2552). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัทยมหิดล.
- ลาวัลย์ ฉัตรรุ่งชีวัน. (2552). การศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการปราบปรามคทหลวง. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัทยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุภาพใจ.
- วิมลรัตน์ อ่องล่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต. วิทยานิพนธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: “ที่มาและที่ไป”. วารสารข้าราชการ. 42, 16-26.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2548). การพัฒนาคนที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์. (2550). การบริหารเพื่อบ่มสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัทยเกษตรศาสตร์.
- ศิริณา พงศ์หล้า. (2552). อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศองค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวง. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัทยเชียงใหม่.
- สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). องค์การแห่งการเรียนรู้. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2554, จาก http://202.28.199.1/tdc/search_result.php?page=6&query=องค์การแห่งการเรียนรู้&option=showresult&s_mode=all&date_field=&date_start=0000-00-00&date_end=2554-03-07&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&search=ค้นหา&multi_institute_code=0&multi_field=01_1

เอกสารอ้างอิง

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์พจน วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย และ ประกอบ คูปรัตน์. (2554). ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม ของผู้ประกอบการ ที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 51.
- สิริพร ทองบุญเกื้อ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพรรณ พูลสุข. (2551). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป: ศึกษากรณีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และองค์การ แห่งการเรียนรู้ในกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อริย คำยา. (2552). การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่าง องค์การธุรกิจที่มีประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แอน เมอร์คาเตอร์. (2543). การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ABI Inform/Global database. (2011). *Learning organization*. Retrieved March 2, 2011, from http://proquest.umi.com/pqdweb?SQ=learning+organization&DBId=-1&date=ALL&onDate=&beforeDate=&afterDate=&fromDate=&toDate=&PeerReviewd=1&pubtitle=&author=&FT=0&AT=any&revType=review&revPos=all&STYPE=all&sortby=REVERSE_CHRON&RQT=305&querySyntax=PQ&searchInterface=1&moreOptState=CLOS ED&TS=1299477046&h_pubtitle=&h_pmid=&clientId=61844&JSEnabled=1

References

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, methods and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bohn, R. E. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *MIT Sloan Management Review*, 36, 61-73.
- Boisot, M. (1987). *Information and organizations: The manager as anthropologist*. London: Fontana/Collins.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-390.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, S., & Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, 72, 165-170.
- Davis-Blake, A., & Hui, P. P. (2003). Contracting talent for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 178-206). San Francisco, CA: Wiley.
- De Geus, A. P. (1998). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Garvin, D. A., Edmonson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86, 109 - 115.

References

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Huberty, C. J., & Morris, J. D. (1989). Multivariate analysis versus multiple univariate analyses. *Psychological Bulletin*, 105, 302-308.
- Lawler, E. E. (2003). Reward systems in knowledge-based organizations. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (pp. 274-302). San Francisco, CA: Wiley.
- Mullings, L. C. (2007). *Learning collaborative as a mechanism for organizational learning: Lesson from two hospitals*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31, 181-196.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

References

- Sanchez, R. (2001). Managing knowledge into competence: The five learning cycles of the competent organizations. In R. Sanchez (Ed.), *Knowledge management and organizational competence* (pp. 3-37). NY: Oxford University Press
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Schimmel, R., & Muntslag, D. R. (2009). Learning barriers: A framework for the examination of structural impediments to organizational change. *Human Resource Management*, 48, 399-416.
- Suphabvanich, W. (2004). *Potential for development to a learning organization: The Provincial Electricity Authority Training Division (PEATD) case study*. Unpublished master's thesis, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Suwetwattanakul, C., & Tiparos, K. (2009). *Developing a knowledge sharing model for the implementation of the learning organization*. Paper presented at Thailand's 2nd National Conference on Human Resource and Organization Management, National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok, Thailand.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (Eds.). (1996). *In action: Creating the learning organization*. VA: American Society for Training and Development.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming and oxymoron. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 440- 458). London: Sage.
- Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet meer helpt* (in Dutch). Groningen, The Netherlands: Stenfert Kroese.