

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวน ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแนวความคิด ทฤษฎี รวมถึงผลงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อ การกำหนดตัวแปร กรอบแนวความคิด และ แนวทางในการดำเนินงาน วิจัยโดยได้กำหนดประเด็นในการนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความหมายขององค์กร (Organization)

ความหมายขององค์กร สมยศ นาวิการ (2538:10) ได้อธิบายและให้ความหมายขององค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องขึ้นอยู่ระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง ชีรศักดิ์ อัคร บวร (2544: 129) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า เป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยกำหนดกฎเกณฑ์ การจัดกำลังคนตลอดจนกิจกรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกัน (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

Barnard. (1972:120) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) ได้กล่าวว่า “องค์กรเป็นระบบความร่วมมือระหว่างบุคคล ซึ่งมีความรู้สึกริชารณญาณและความมุ่งหมาย” ไวร์ ไดม็อค (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน.2540:2; อ้างอิงจาก White I. Dimock. 1996) ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรเป็นการจัดบุคคลให้ร่วมกันปฏิบัติงานโดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นสัดส่วนทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยราบรื่น และบังเกิดความพอใจทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายที่จะได้รับประโยชน์จากผลงานนี้” (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

##### 1.2 การเรียนรู้ในองค์กร

สมบุญ สาลยาชีวิน (2526:5) กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า “เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเกิดจากการหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่างๆของร่างกายรวมทั้งอารมณ์ ทัศนคติและการปรับตัวทางสังคม” (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533:12) ได้กล่าวไว้ว่า “การเรียนรู้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะถาวรพอสมควรซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง” (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

Marquardt (1994:34) ได้กล่าวว่า “การเรียนรู้ในองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (<http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/041158/Learning%20Organization.pdf>) (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

##### 1.3 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge. (1990:26) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่คนมีการขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์กรต่างมีการเรียนรู้วิธีการอย่างแท้จริงได้ นอกจากนี้ผู้คนในองค์กรต่างมีการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องแก่สมาชิกทุกคน เป็น

องค์กรที่มีการปฏิรูปโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนให้เกิดการเรียนรู้” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์ , 2554)

Pedler, Burgoyne & Boydell. (1991:25) (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้แก่สมาชิกทุกคนและมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

Marguardt; & Reynolde. (1994:18) (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตที่อาศัยการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย”(दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

จำเรียง วิทยวัฒน์และคณะ (2540:24) ได้อธิบายไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานับประการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลาง กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

สมิต สัจฉกร (2541:55). อธิบายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

เสาวรส บุณนาค (2543:19) ได้ทำการอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน ในการที่จะนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544:14) ได้อธิบายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและตัวองค์กรเองโดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องจากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกร่วมกันที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน” (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

Egan T.M (2014:8) ได้ทำการศึกษาพบกระทบของการวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทการสื่อสารในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์วัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเทคโนโลยี

การสื่อสารทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งหมด 12 ล้านคน 3,336 บริษัททั่วประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ทั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 50 ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเทคโนโลยีการสื่อสารทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรจะส่งผลต่อ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานในองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ 2) การพูดคุย สนทนาและอภิปรายในการทำงาน 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน 4) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 5) การประสานสัมพันธ์กับแผนกอื่นๆในการทำงาน 6) การให้อำนาจหรือการให้คุณค่าแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมในเกิดภาวะผู้นำในการกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรยังส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีผลกระทบในทิศทางตรงข้ามกับการลาออกของพนักงาน กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กรที่ดีจะทำให้การลาออกของพนักงานบริษัทเทคโนโลยีการสื่อสารลดลง (दनयररन ललरकुणख, 2554)

#### 1.4 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

दनयररन ललरकुणख (2554). ได้อธิบายไว้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดกำเนิดจากหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990:22) โดยหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์เซ็งเก้ ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎีในระยะเวลาต่อมาปีเตอร์เซ็งเก้ ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการในชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization การเกิดขึ้นของประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์สำคัญที่ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ที่ช่วยให้องค์กรมีความเป็นเลิศมีความเก่งและสมบูรณ์ แข็งแกร่ง รวมทั้งพร้อมที่จะฝ่าวิกฤติและสามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (จำเรยง วัยวัฒน์. 2540: 13) (दनयररन ललरकुणख, 2554)

Peter Senge. (1990:26) ได้ให้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการซึ่งเขาได้มองเห็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยได้นำเสนอประเด็นคำถามจากทฤษฎีและการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมี 5 แนวทางหลักดังต่อไปนี้ (दनयररन ललरकुणख, 2554)

**1) แนวทางหลักที่ 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)**ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความรอบรู้แห่งตนเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ก็คือ มีปฏิภาณไหวพริบและความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนก้าวเข้าสู่วัยทำงานแล้วก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้อุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการและยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้ได้ เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงความรอบรู้นี้แล้ว และได้มีโอกาสรวมกันเป็น

ทีมงานก็จะส่งผลให้ทีมงานนี้ยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้ไปสู่เป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะรับผิดชอบการทำงานใดๆ ก็ล้วนแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม คุณลักษณะของความรอบรู้แห่งตนประกอบไปด้วย (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554)

**ลักษณะที่ 1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์** เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดย วิจารณ์ พานิช (2547: 16-17) (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปได้ไกลโดยการรับแรงตึง (Tension) เปรียบเสมือนมีมือดึงออกจากกันระหว่างภาพปัจจุบัน (Status Goal) เป็นภาพอนาคต (Vision) ที่ตั้งไปข้างหน้า แล้วเหมือนมีหนังยางดึงอยู่ระหว่างภาพปัจจุบันกับภาพอนาคตเพราะฉะนั้นถ้าเรายิ่งดันไปเท่าไร ก็จะมีแรงดึงกลับมามากกว่าเดิม เรียกว่า Creative Tension เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิดที่มีอยู่กับความคิดใหม่ที่จะมุ่งไปได้ อาร์ รังสินธ์ (2537: 29-31) (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) ได้อ้างถึงทฤษฎีของกิลฟอร์ดที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการคิดอย่างหลากหลายซึ่งเรียกว่าการคิดแบบแตกแขนง (Divergent Thinking) โดยมีการแจกแจงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ **ความคิดคล่อง (Fluency)** หมายถึง ปริมาณของความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยไม่ซ้ำกัน แล้วนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาเปรียบเทียบกันว่า ความคิดใดเป็นความคิดที่ดีที่สุด และให้ประโยชน์ค้ำค่าที่สุดโดยคำนึงถึง หลักเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น ประโยชน์ที่ได้ เวลา การลงทุน ความยากง่าย เป็นต้น **ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)** หมายถึง กลุ่มหรือประเภทของความคิดที่ได้ซึ่งจะเป็นการเสริมให้ความคิดคล่องมีความแปลกแตกต่างออกไป หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อนหรือเพิ่มคุณภาพ ความคิดให้มากขึ้น ด้วยการจัดแบ่งหมวดหมู่โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น **ความคิดริเริ่ม (Originality)** หมายถึง ความหมายที่มีลักษณะใหม่แตกต่างไปจากความคิดพื้นฐาน โดยทั่วไปเป็นความคิดที่เกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาดัดแปลงให้เป็นความคิดใหม่หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) บ่อยครั้งที่ความคิดริเริ่มจำเป็นต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่คิดสร้างและพยายามให้เกิดผลงานด้วย จะเห็นได้ว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดใหม่เพื่อนำมาเสริมสิ่งเดิมให้ดีขึ้นหรือเพื่อให้เกิดผลผลิตใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน โดยเป็นการรวบรวมเอาความรู้ต่างๆ ทั้งที่เป็นประสบการณ์และภูมิปัญญาจากแหล่งอื่นนำมาเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และทางเลือกใหม่ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลผลิตใหม่ในสาขาวิทยาการต่างๆ หรืออาจเป็นเพียงกระบวนการใหม่ๆ ไปสู่ผลผลิตที่มีอยู่เดิมนั้นก็เป็นที่ (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) เป็นการมีนวัตกรรมนั่นเอง ซึ่งการมีนวัตกรรมก็คือการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร การจัดการ การสร้างระบบ ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงานต่างๆ เพื่อนำออกสู่ลูกค้าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (วีรรุจ มาฆะศรารนุ. 2543: 111-112) (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554)

**ลักษณะที่ 2 การเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง** คือ การที่บุคคลซึ่งเป็นหน่วยขององค์กรให้ความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญสูงสุดในภารกิจของตน การเรียนรู้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่อทำภารกิจของตนให้ดีที่สุด กล่าวได้ว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้ก็ต้องมีบุคลากรที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person) เป็นเงื่อนไขสำคัญ (วิจารณ์ พานิช. 2547: 6) และ (บดินทร์ วิจารณ์. 2548: 109; อ้างอิงจาก Marquardt. 1994) (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) ได้ยกตัวอย่าง การเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยยึดหลักสองประการ คือ การศึกษาด้วยตนเองหรือการเรียนรู้ในประเด็นที่ต้องการและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการศึกษาด้วยตนเองเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นไปที่การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) (दनयररन सलसुकुणुणु, 2554) และเสริมด้วยการอบรมเฉพาะทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติพร้อมๆ กับการพัฒนาทักษะของตน ทั้งนี้เพราะความต้องการของแต่ละคนมักถูกกำหนดมาจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ขณะนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงควรเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล หนทางที่นำไปสู่ความเป็นเลิศหนทางหนึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะด้านอภินิหาร (Metacognitive Skills) เนื่องจาก

ทักษะนี้จะเพิ่มพูนความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ของแต่ละคนยังมีทักษะทางด้านปัญญามากเท่าใดก็ยิ่งเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะก้าวไกลได้ทันความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตามการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมถึงการพิจารณาไตร่ตรอง การเรียนรู้ประเภทนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของบุคคลและองค์กรในทุกกระดับ ดังนั้นการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรจึงพยายามปรับการเรียนรู้แบบเดิมไปเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติในทุกสภาพแวดล้อมการทำงาน (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

**ลักษณะที่ 3 วิสัยทัศน์ส่วนตัว** ทำให้บุคคลในองค์กรมีเป้าหมายที่จะเป็นแนวทางในการคิดในการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีพลังอันจะนำไปสู่การการสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพสูง (दनयररन ललरकुणणख, 2554) นอกจากนี้แล้วยังทำให้กระบวนการและความพยายามในการเรียนรู้ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นดำเนินต่อไป แม้ว่าจะประสบกับอุปสรรคบ้างก็ตามที่ วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 32-33) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไว้ว่า “ให้พิจารณาถึงอดีตที่ผ่านมา โดยจัดเหตุการณ์ในอดีตที่สำคัญมาไว้เป็นส่วนๆ แล้วทำการบันทึกรูปแบบและเนื้อหาสำคัญของเหตุการณ์นั้นๆ โดยบันทึกจุดเด่นของช่วงเวลาที่เกิดขึ้นก่อนใช้เหตุการณ์ที่สำคัญในอดีตเป็นฐาน และช่วยกันตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ตัวเองและคนใกล้ชิดอยากให้เป็นไปในอนาคต และถ้าสิ่งเหล่านั้นเหมาะสมที่สุดแล้วมันก็ควรจะเกิดขึ้นโดยใช้การพิจารณากำหนดช่วงเวลาลงในแผนงานระยะยาว แล้วนำเอาตัวเองลงในกรอบของช่วงเวลาในอนาคตนั้น” (दनयररन ललरकुणणख, 2554) เพื่อเรียนรู้ถึงโอกาสของความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในช่วงเวลานั้น (दनयररन ललरकुणणख, 2554) และเพื่ออธิบายผลที่จะได้รับให้เป็นรูปธรรมมีการแสดงความรู้สึกและพูดคุยถึงความสำเร็จในอนาคต และตั้งใจที่จะทำให้เป็นจริงให้ได้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินสิ่งที่ได้ทำไปตามแนวทางวิสัยทัศน์และระยะเวลา แล้วเขียนเป็นรายงาน หรือบันทึกความจำหรือเรื่องราวซึ่งสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคตได้ นอกจากนี้การทดสอบสมมติฐานกับบุคคลอื่น (दनयररन ललरकुणणख, 2554) โดยจัดเรียงสมมติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์เป็นข้อๆ และซักถามผู้แนะนำที่ใกล้ชิด ว่าเขามีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสมมติฐาน ลงมือปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุตามผลที่กำหนดไว้โดยใช้ความวิริยะอุตสาหะ และความเพียรพยายาม อย่าย่อท้อเมื่อพบอุปสรรคต่างๆ (दनयररन ललरकुणणख, 2554)

**2) แนวทางหลักที่ 2. แบบแผนความคิด (Mental Models) ปีเตอร์เซ็งเก้ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547: 35; อ้างอิงจาก Senge. 1990) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) กล่าวไว้ว่า “แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม” (ลลลลลล พันธ์เจริญกิจ, 2540: 13) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดว่า “บุคคลรับรู้และเข้าใจในงานที่ทำไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ มีรูปแบบความคิดโลกทัศน์ตามความเป็นจริง” (दनयररन ललरकुणणख, 2554)**

วิโรจน์ สาริตนะ (2545:32) (दनयररन ललरकुणणख, 2554) ได้อธิบายไว้ว่า “แบบแผนความคิดว่าการสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีการตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีภาวะผู้นำความคิดเข้าใจมุมมองวิธีคิดของตนในแต่ละคนที่มีต่อโลกในแต่ละเรื่องแต่ละด้าน เป็นประสบการณ์ที่ได้รับสิ่งสะสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม เจตคติที่มีต่อบุคคลสรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย” (दनयररन ललरकुणणख, 2554) “วิธีนั้นฝึกฝนให้ได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ทักษะ ความคิด การวางแผนและทักษะในการเรียนรู้ที่มีผลต่อความคิด ความอ่านของตนผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) ทักษะการสืบค้น (Inquiry Skills) ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะทั้ง 2 อย่างนี้เป็นแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (दनयररน ललरकुणणख, 2554) และมักขัดกับกลุ่มอำนาจหรือความเคยชินที่มีอยู่เดิมโดยบุคคลมักจะคิดอยู่ในด้านเดียว หรือมุมมองเดียวแต่วันนี้นี่มองโลกในหลายๆ

มุมมองเป็นการลอคคิตใจ แบบแผนความคิดที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้องมีลักษณะ 2 ประการ” คือ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

**ประการที่ 1** มีการวางแผนในการทำงานแต่การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาต้องปรึกษาหารือกันเป็นประจำ และ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

**ประการที่ 2** ทุกคนต้องมีลักษณะในการคิดไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้นและถ้าทำอีกครั้งจะปรับแก้ตรงไหนนอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไข ฌฎฐพณัธ เขจรนันท์ (2548:35) ได้กล่าวถึงลักษณะแบบแผนความคิดที่เกิดขึ้นในองค์กรไว้ 3 แบบ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) ดังนี้คือ **แบบที่ 1** ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การที่คนในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานจะช่วยในการพัฒนาการทำงานของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ง่ายขึ้น ทำให้มีวิธีการแปลกใหม่ในการทำงานที่ไม่น่าเบื่อ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาในการที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) **แบบที่ 2** การบริหารโอกาส (Change Opportunity) เป็นวิธีการคิดเพื่อที่จะแก้ปัญหาในการที่จะเปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะแก้ปัญหานั้นเป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสซึ่งการบริหารโอกาสต้องมีรูปแบบวิธีคิดที่ต้องให้ความสำคัญไปที่ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กร (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) และ **แบบที่ 3** การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแผนใหม่ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงต้น และช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 โดยนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรในมิติต่างๆอย่างได้ผล โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งสำคัญ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) และจำเป็นต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน กล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบแผนความคิดเป็นประสบการณ์มุมมองของสมมติฐานทางปัญญาของบุคคลมีผลต่อพฤติกรรม เจตคติในโลกความเป็นจริงที่มีอิทธิพลต่อวิธีที่เราทำความเข้าใจโลก และวิธีที่เราทำงานเพื่อผลในอนาคตโดยมีทักษะ การคิด การวางแผน ทักษะการสืบค้นมาพัฒนางานให้บรรลุความสำเร็จ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

**3) แนวทางหลักที่ 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร ทั้งนี้อองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2545: 392) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วมไว้ดังต่อไปนี้ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554)

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542:16) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า เป็นความชัดเจนของภาพลักษณ์จากความรู้สึกพึงปรารถนามีความมุ่งหวังเหตุผล และพันธกิจที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้บรรลุเป้าหมายเพื่ออนาคตขององค์กร พงษ์รัตน์ เกษตรแพทย์ (2543: 106) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) คือ ภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น วิโรจน์ สารรัตน์; และอัญชลี สารรัตน์(2545: 65-67) (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมเช่นกันว่า คือการมีค่านิยมร่วมเป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วมจะทำให้มีความผูกพันกับองค์กร ก่อให้เกิดการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้จงได้ในอนาคต หรือเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวมีการเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ที่มีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร (दनयररณ สีสะศุภพงษ์, 2554) เป็นการปรับแนวคิดของแต่ละคนเข้าหากัน การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรรู้ว่ากำลังจะทำอะไรเพื่อองค์กร แต่ละคนในองค์กรอาจมีวิธีการที่

แตกต่างกันไปในการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554)

Marquardt. (1994:74-76) (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) ได้ให้เหตุผลที่สนับสนุนความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ **ประการแรก:** การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์และมีพลาภาพที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรทราบดีว่าสิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้กับพวกเขาอย่างแท้จริง **ประการที่สอง:** วิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากจะเป็นตัวแทนของความหวัง และฝันแล้วยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิบัติสามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเองและมีเหตุผลที่ยอมรับการคิด และแนวปฏิบัติใหม่ๆ (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) **ประการที่สาม:** วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดึงให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรและวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) และ**ประการที่สี่:** ความหมายและค่านิยมร่วม (Shared Values and Meaning) มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการจะจัดเก็บ และถ่ายโอนวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นตัวแทนที่กำหนดการวางแผน การดำเนินการและเป็นตัวชี้นำผลของงาน ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) ฉะนั้นเมื่อองค์กรมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ร่วมแล้วก็ต้องมีการสานวิสัยทัศน์โดยทุกคนในองค์กรต้องได้รับรู้และเข้าใจรวมถึงการช่วยกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ดำเนินต่อไปด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย กล่าวโดยสรุปแล้ววิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำทุกคนซึ่งจะช่วยเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพันธะผูกพันของทุกคนในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554)

**4) แนวทางหลักที่ 4** การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานของคนโดยเน้นที่ความเป็นระบบ จะต้องมีการพิจารณาด้วยกันตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และการพัฒนาองค์กรที่เป็นสถานศึกษาจะทำให้กลุ่มคนมีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำในองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 11) (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นพลังปัญญาจากทักษะการคิด การทำงานร่วมกันของคณะมาจากความรู้สึกและเหตุผลมีรายละเอียดที่ปฏิบัติร่วมกัน กรมวิชาการ (2545: 36) กล่าวถึงการเรียนรู้เป็นทีมว่าเป็นการทำงานเป็นทีมที่มีวิธีการสำคัญ ได้แก่ (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) **ประการที่ 1:** การเสวนาเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน สมาชิกยอมรับเหตุผลและข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน **ประการที่ 2:** การอภิปรายโดยมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า **ประการที่ 3:** การบริหารงานเป็นทีมโดยมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน (นิตยา ดั่งวงประเสริฐ, 2550: 38) (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) กล่าวถึงการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่าเป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่มเชื่อว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งองค์กร เป็นการเน้นการทำงานสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นหมู่คณะโดยทุกคนในทีมงาน (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) จะต้องมีการพิจารณาด้วยกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร สมาชิกทุกคนในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเสมือนการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานต้องเน้นความเป็นระบบ อะไรจะต้องเรียนรู้ก่อนอะไรจะต้องเรียนรู้หลังและเติบโตพร้อมๆกัน ประเด็นสำคัญอยู่ที่จะสะกิดความอยากรู้ (दनयररन ली लक्ष्मण, 2554) หรือจิตสำนึกที่ก่อให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันและช่วยเกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันรู้ ขยันทำ เพื่อ

เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ปีเตอร์เซ็งเก้ (วีระวัฒน์ แปนนิตามัย. 2544: 45; อ้างอิงจาก Senge. 1994) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) ให้ความเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้ คือ **ประการที่ 1:** สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกเป็นหลายหัวข้อ ร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด **ประการที่ 2:** ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) และ**ประการที่ 3:** บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้นจะแบ่งออกเป็นวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) คือ **ประการที่ 1:** ใช้การเสวนา (Dialogue) เป็นวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในองค์กร ให้คนในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นและมุมมองเพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) **ประการที่ 2:** ใช้การอภิปราย (Discussion) คล้ายกับการเสวนา แต่จะเป็นทางการมากกว่าต้องมีการเตรียมข้อมูลสมมติฐานหรือทางเลือกต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) **ประการที่ 3:** ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) มาช่วยในการบริหารงานโดยที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นศิลปะและทักษะในการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้นำองค์กรและผู้บริหารองค์กรทุกระดับในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) **ประการที่ 4:** ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) เป็นกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบโดยจะต้องมีการกำหนดหัวหน้าและสมาชิกของโครงการมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดชัดเจนมีการกำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบสำหรับแต่ละกิจกรรม (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) และ **ประการที่ 5:** ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษคือเป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน (On the Job Training) ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น วิธีการนี้จะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูงมีค่าใช้จ่ายต่ำและมีข้อควรคำนึงถึงคือความเป็นระบบในการศึกษาต้องมีการกำหนดการเรียนรู้ไว้ด้วยว่าต้องเรียนรู้อะไรก่อนหลัง และต้องมีการวัดผลการเรียนรู้ด้วย กล่าวโดยสรุปในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าเป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม มีการพูดคุยเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายของผู้นคนในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ มองเห็นภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554)

**5) แนวทางหลักที่ 5** การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นระบบเป็นวิธีการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆโดยมองเห็นภาพรวมทั้งหมดและแยกย่อยไปในแต่ละจุดไปด้วยกัน วินัยในข้อนี้จะช่วยให้บุคคลและทีมงานแก้ปัญหาด้วยความเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างสัมพันธ์กัน พีระวัส จารุตุล (2541: 20) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) กล่าวถึงการคิดอย่างเป็นระบบว่าเป็นความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เป็นแนวทางในการบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) กล่าวถึงการคิดและเข้าใจเชิงระบบว่าเป็นระบบความเข้าใจเกี่ยวกับความต่อเนื่องภายใน และความสัมพันธ์ภายนอกเป็นระบบภายในตัวเองมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและขจัดปัญหาการยึดติดจะปิดกั้น และทำให้เกิดจุดบอดขององค์กรลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 48) (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ โดยมีความชัดเจน ความแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย คิดทันการ โดยเป็นการคิดที่ไม่เข้าเกิดการมองเห็นความจริง ปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิด คิดเล็งโอกาส คิดมองว่าในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้ได้ประโยชน์ ขั้นตอนของความคิดและเข้าใจเชิงระบบมีดังนี้ (दनयररณ สลละศุภพงษ์, 2554) 1) พิจารณาถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) พิจารณาองค์ประกอบของกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำ และ 3) พิจารณาถึงระบบ วิธีการและเครื่องมือ ปีเตอร์เซ็งเก้ (วีโรจน์ สารรัตน์. 2544: 8-9; อ้างอิงจาก Senge. 1999) (दनयररณ



ลีละศุภพงษ์, 2554) กล่าวถึงเรื่องการศึกษาและเข้าใจเชิงระบบว่าเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) มองโรงเรียนเป็นระบบสังคม มองอย่างภาพรวมไม่แยกส่วนจะเห็นภาพชัดเจนจะเป็นพลังการพัฒนา เป็นวินัยที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) มีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง มีความคิดอย่างเป็นระบบ ทันทต่อเหตุการณ์ หรือการคิดล่วงหน้าในแต่ละเรื่องเป็นระบบ ที่เป็นการพัฒนาองค์กร และขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้นๆ เพื่อให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ วินัยนี้จะช่วยจัดความสัมพันธ์ซับซ้อนขององค์กรและเป็นกรอบการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผนสามารถทำความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งเป็นองค์รวมและส่วนย่อย กล่าวโดยสรุปคือ การคิดและเข้าใจเชิงระบบเป็นความเข้าใจภาพรวมทั้งหมดและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่างๆ ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในองค์รวมและส่วนย่อย ต้องร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554)

### 1.5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt. (1994:18) (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) ได้อธิบายไว้ว่าองค์กรใดที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกันก็จะมีสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้นที่จะสามารถทำให้เกิดสิ่งต่างๆเหล่านี้ คือ 1) คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น 2) เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น 3) มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่ง และจากผู้ร่วมงานมากขึ้น 4) ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม 5) เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) ใช้บุคลากรทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 7) ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง 8) กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร 9) ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร 10) เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน จากผลลัพธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นด้านต่างๆ (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) ได้ ดังนี้ 1) การลดต้นทุนการในการปฏิบัติงาน (Cost Reduction) ทั้งนี้การลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดและให้ใช้ปริมาณน้อยสุด จนถึงเลิกใช้ไปเลยหรือตัดงานที่ไม่จำเป็นออกไปโดยรวมเป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) คือ 1) การลดความสูญเสีย (Reduce Waste) หรือพยายามลดสิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่การปฏิบัติงาน 2) เพิ่มผลิตภาพ (Improve Productivity) หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 3) ประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร (Preserve Resource) โดยพยายามใช้ทรัพยากรให้นานที่สุด 4) เพิ่มผลกำไร (Increase Profit) และ 5) มีความสามารถในการแข่งขัน (Improve Competitive Standing) (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) โดยมีศักยภาพที่จะพัฒนาสินค้าในการแข่งขันและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง และหลักการของการทำการลดต้นทุนการในการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่แล้วจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น และที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยมีตัวอย่างแนวทางการดำเนินการอยู่ 4 วิธีด้วยกัน (วิชัย อุตสาหจิต, 2009:24-26) (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) วิธีที่ 1 การลดปริมาณของทรัพยากรที่บริโภค วิธีที่ 2 การใช้ทรัพยากรอื่นทดแทน วิธีที่ 3 การกำจัดหรือยกเลิกการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น และวิธีที่ 4 การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆให้เหมาะสม 2) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Creating Capability) (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) คำว่านวัตกรรม (Innovation) นั้นมีรากศัพท์มาจากคำในภาษาละตินว่า "Innovare" ซึ่งแปลว่า "ทำสิ่งใหม่ขึ้น" นอกจากนี้ส่วนความหมายของนวัตกรรม ทางสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ให้ความหมายไว้สองแนว คือ ความหมายเชิงแคบ นวัตกรรม (दनयररन लीละศุภพงษ์, 2554) คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ความหมายเชิงกว้าง นวัตกรรม คือ การปฏิบัติหรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ (दनयररन ललरकुणुणु, 2554) การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม (दनयररन ललरकुणुणु, 2554)

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิตยา ด้วงประเสริฐ (2550) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน ผลการวิจัยสรุปว่าดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการวิจัยของ นิตยา ด้วงประเสริฐ (2550)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน	ระดับความคิดเห็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานสูงสุดของแต่ละด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ที่ทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน ควรมีการนำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ที่มา: นิตยา ด้วงประเสริฐ (2550)

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้  
ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์จำนวน 242 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน	ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร	ควรมีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ที่มา: มานิดา ลือสายวงศ์ (2551)



กุศล ทองวัน (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปผลการวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ	1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม 2) ความสัมพันธ์ของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสถิติไค-สแควร์ และ โมเดล สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)	ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรนวัตกรรมขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม คือ การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ที่มา: กุศล ทองวัน (2553)

วังนารัตน์ กระจาย. (2553). ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน ผลการศึกษาสรุปได้ดังตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปผลการวิจัยของ วังนารัตน์ กระจาย. (2553).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน	<p>1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>2) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน</p> <p>3) เพื่อเปรียบเทียบระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน</p>	<p>สุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มเลือกเชิงชั้นโดยไม่ใช้สัดส่วนใน 2 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรขององค์กรภาครัฐ 330 คน และ 2) บุคลากรขององค์กรภาคเอกชน 330 คน</p> <p>วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)</p>	<p>1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ทีม และองค์กร มีความสัมพันธ์กัน</p> <p>2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรมี 3 ปัจจัยคือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีม และวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรในระดับสูงมี 2 ปัจจัยคือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>องค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน ควรพิจารณาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามความเหมาะสม มีการยอมรับและเห็นชอบร่วมกันแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร</p>

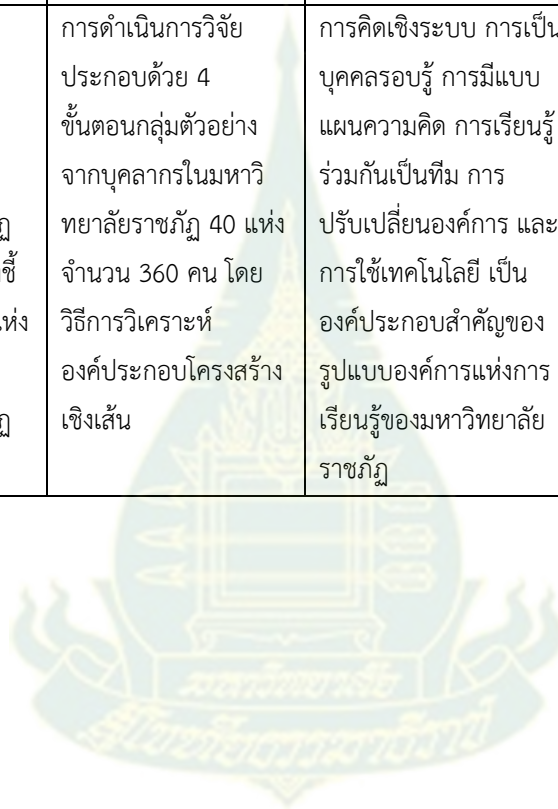
ที่มา: วังนารัตน์ กระจาย. (2553).

วิชิต แสงสว่าง (2555) วิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.5 สรุปผลการวิจัยของวิชิต แสงสว่าง (2555)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น	1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 360 คน โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น	การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1)ด้านการคิดเชิงระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด 4) ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมและ 5) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

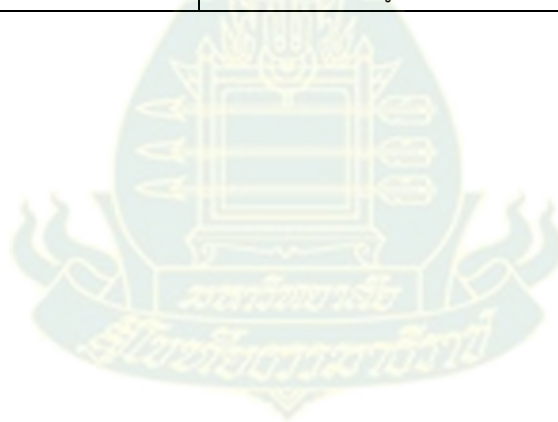
ที่มา: วิชิต แสงสว่าง (2555)



สมชาย รัตนคช และคณะ (2558) ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.6 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 6 สรุปผลการวิจัยของ สมชาย รัตนคช และคณะ (2558)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวิจัยแบบผสมผสานและวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้จำนวน 822 คน	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญ และรอบรู้ การพัฒนาทักษะ กระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม	การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ การจัดการความรู้ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่มา: สมชาย รัตนคช และคณะ (2558)

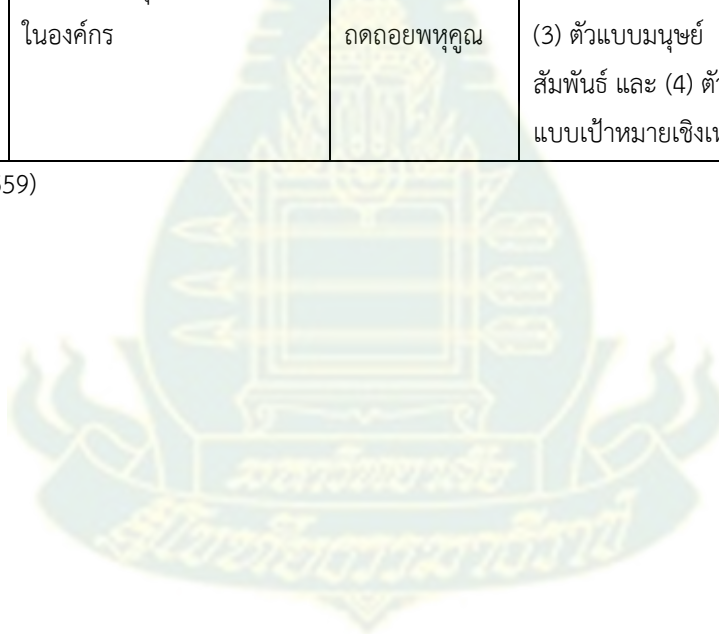


อนันต์ บุญสนอง (2559) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษาขององค์กรของรัฐ องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2. 7 สรุปผลการวิจัยของ อนันต์ บุญสนอง (2559)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษาองค์กรของรัฐ องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์กรและศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุที่อธิบายและทำนายระดับประสิทธิผลขององค์กรด้วยระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร	เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 1,794 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 ตัวแบบ คือ (1) ตัวแบบกระบวนการภายใน (2) ตัวแบบระบบเปิด (3) ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ และ (4) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุ	องค์กรของรัฐ องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการและวิธีการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: อนันต์ บุญสนอง (2559)





ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) วิจัยแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.8 ดังนี้

ตารางที่ 2. 8 สรุปผลการวิจัยของฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14	เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 และศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14	การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviewing) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 รวมทั้งสิ้น 12 คน	การส่งเสริมสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 สรุปเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำมาสู่แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร	ธนาคารฯ ควรมีการสนับสนุนคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนของพนักงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การฝึกสอน และการเรียนรู้ทำได้อย่างสะดวก รวดเร็ว พร้อมทั้งพัฒนาระบบงานและทักษะของผู้ใช้ควบคู่กัน ซึ่งในการดำเนินงานประจำวัน ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ

ที่มา: ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559)

กิตติคุณ ฐิตโสสมกุล (2560) วิจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.9 ดังนี้

ตารางที่ 2. 9 สรุปผลการวิจัยของกิตติคุณ ฐิตโสสมกุล (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย	1) ศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร 2) ศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร 3) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย	กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสังกัด หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 342 คน เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ	1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) ระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบต่องาน	การเป็นบุคลากรรอบรู้ของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย บุคลากรควรเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และควรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ที่มา: กิตติคุณ ฐิตโสสมกุล (2560)

สุพรรณนิการ์ จิตชู (2560) วิจัยการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสังกัดสำนักงานเขตแพร่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.10 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 10 สรุปผลการวิจัยของ สุพรรณนิการ์ จิตชู (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขตแพร่	เพื่อศึกษาปัจจัยการรับรู้ที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารออมสินในสาขาสังกัดสำนักงานเขตแพร่	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานธนาคารออมสินจำนวน 10 สาขา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารออมสินจำนวน 100 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติเชิงอนุมาน และโดย Chi Square	การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสำนักงานเขตแพร่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	ควรมีการศึกษาประเด็นอื่นๆ เช่น การสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กร

ที่มา: สุพรรณนิการ์ จิตชู (2560)

แพนศรี ศรีจันทิก (2560) วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.11 ดังนี้

ตารางที่ 2. 11 สรุปผลการวิจัยของ แพนศรี ศรีจันทิก (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 295 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ทัศนคติ และยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก	มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวิธีคิด ค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

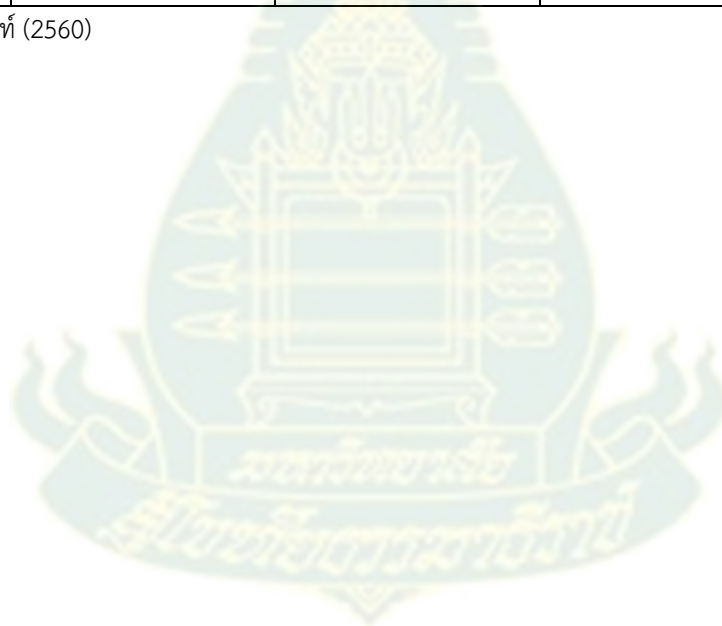
ที่มา:แพนศรี ศรีจันทิก (2560)

พนานันท์ โกศินานนท์ (2560) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.12 ดังนี้

ตารางที่ 2. 12 สรุปผลการวิจัยของ พنانันท์ โกศินานนท์ (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ศึกษาระดับความพร้อมของการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวินัย 5 ประการกับความพร้อมของวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย คณาจารย์ประจำจำนวน 155 คน และเจ้าหน้าที่จำนวน 51 คน รวม 206 คน เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบวิถีชีวิต ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ	คณาจารย์ประจำและเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยราชพฤกษ์ควรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีนโยบายของมหาวิทยาลัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: พنانันท์ โกศินานนท์ (2560)



ชำนาญ นิ่มนวล (2560) วิจัยการจัดการความรู้องค์กรทหาร ศึกษากรณีกองทัพอากาศ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.13 ดังนี้

ตารางที่ 2. 13 สรุปผลการวิจัยของ ชำนาญ นิ่มนวล (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การจัดการความรู้ องค์กรทหาร ศึกษา กรณี กองทัพอากาศ	ศึกษาองค์ประกอบปัญหาและ อุปสรรคการจัดการความรู้ กองทัพอากาศ สำหรับ แนวทางการพัฒนารูปแบบใน การจัดการความรู้ที่เหมาะสม กับกองทัพอากาศ	วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง ของ กองทัพอากาศ	องค์ประกอบการทำงาน กิจกรรมการจัดการ ความรู้ที่เหมาะสมต่อ การพัฒนารูปแบบ กองทัพอากาศ ประกอบด้วย การ อบรมให้ความรู้กับ บุคลากร การสร้าง ทีมงาน การสื่อสาร กระบวนการการ จัดการความรู้	บุคลากรทุกคน ภายใต้การส่งเสริม สนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาในทุก ระดับที่จริงจังกับ การทำกิจกรรมการ จัดการความรู้ไปสู่ การปฏิบัติที่เป็นจริง หรือการทำให้เป็น วัฒนธรรมการ เรียนรู้ในแนวราบ ด้วยบรรยากาศ บริบท และ สภาพแวดล้อมที่ดี

ที่มา: ชำนาญ นิ่มนวล (2560)

เสาวภาคณ์ เขาวนะสิริยธรรม (2560) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร  
ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.14 ดังนี้

ตารางที่ 2. 14 สรุปผลการวิจัยของเสาวภาคณ์ เขาวนะสิริยธรรม (2560)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยชุมชนเมือง แห่งกรุงเทพมหานคร	เพื่อศึกษาปัญหาใน การดำเนินการตาม แนวคิดองค์ประกอบ แห่งการเรียนรู้และ แนวทางการพัฒนา วิทยาลัยชุมชนเมือง แห่งกรุงเทพมหานคร	การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก การ สนทนากลุ่มและการ สังเกต จากบุคลากร วิทยาลัยชุมชนเมือง แห่งกรุงเทพมหานคร จำนวน 29 คน	บุคลากรยังขาดความ เป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกัน และกัน ขาดการสร้าง วิสัยทัศน์ของตนเองให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของ วิทยาลัยชุมชน ขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็น ทีม และขาดทักษะการคิด เชิงระบบ	ควรปรับปรุง บรรยากาศองค์กรให้ เอื้อต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มี การแสดงความคิดเห็น ในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้าน ความคิด และความเป็น เลิศส่วนบุคคล ส่งเสริม กระบวนการและ ดำเนินการเรียนรู้อย่าง เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบ บริหารจัดการที่เอื้อต่อ การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

ที่มา: เสาวภาคณ์ เขาวนะสิริยธรรม (2560)

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561). ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.15 ดังนี้  
ตารางที่ 2. 15 สรุปผลการวิจัยของ พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 364 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน 3) ด้านแบบแผนความคิด 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี	แนวทางการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องเข้าใจพื้นฐานแนวคิดว่า องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ที่มา: พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561).



สภานิติบัญญัติ และคณะ (2561) วิจารณ์การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.16 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 16 สรุปผลการวิจัยของสภานิติบัญญัติ และคณะ (2561).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ	1) ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 3) ยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ	ปัจจัยที่มีผลกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจแห่งชาติได้แก่ 1) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ปัจจัยระบบการศึกษาและฝึกอบรมที่มีคุณภาพ และ 4) ปัจจัยทัศนคติและค่านิยมในการทำงาน	ปัจจัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันนั้น ซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ระบบการศึกษาและฝึกอบรมที่ดี มีคุณภาพ จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการพัฒนาเพื่อเป็นทุนมนุษย์ให้แก่องค์กรที่มีศักยภาพสูงต่อไป

ที่มา: สภานิติบัญญัติ และคณะ (2561)

M.Murat Yaşlıoğlu, Ömer Şapb and Duygu Topluca. (2014).วิจัยเรื่องการตรวจสอบคุณลักษณะบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศตุรกี ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.17 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 17 สรุปผลการวิจัยของ M.Murat Yaşlıoğlu, Ömer Şapb ,and Duygu Topluca. (2014).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
การตรวจสอบคุณลักษณะบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศตุรกี An Investigation of the Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies: Scale Validation (2014)	เพื่อระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และทดสอบระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริษัทการสื่อสารในประเทศตุรกี	แบบสอบถามนี้ใช้กับผู้จัดการ 48 คนและพนักงาน 426 คนในบริษัท 11 แห่งที่ดำเนินงานธุรกิจคอลเซ็นเตอร์ แบบสอบถามนี้พัฒนาครั้งแรกโดย Mets และ Torokoff ใน ปี 2007 ตามแนวคิดวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งเก้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการของปีเตอร์เซ็งเก้ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ของทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ	วินัย 5 ประการของปีเตอร์เซ็งเก้มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทที่ทำการศึกษาอย่างยิ่ง การพัฒนาเครื่องมือ Mets และ Torokoff ในการศึกษาครั้งนี้ และในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ

ที่มา: M.Murat Yaşlıoğlu, Ömer Şapb ,and Duygu Topluca. ((2014).

Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).วิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.18 ดังนี้

ตารางที่ 2. 18 สรุปผลการวิจัยของ Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer	เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อวินัย 5 ประการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็งกับวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศตุรกี	การเก็บข้อมูลจาก แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การศึกษาจากเอกสารการดำเนินงาน จากพนักงานบริษัทในภาคการผลิตทั่วประเทศตุรกี 20,000 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Linear Regression)	1. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) ได้แก่ งบประมาณในการฝึกอบรม พนักงานที่เพียงพอ พนักงานมีการเปิดใจกว้างยอมรับผลการวิจัยในการปรับเปลี่ยนองค์กร	การให้ข้อมูลของบุคลากรในองค์กรมีหลายระดับดังนั้นการให้ข้อมูลอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป สำหรับการให้ข้อมูลของบุคลากรที่มีความกลัวต่อการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดอาจจะไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่แท้จริง

ที่มา: Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

ตารางที่ 2.18 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยของ Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer	เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อวินัย 5 ประการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็งกับวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศตุรกี	การเก็บข้อมูลจาก แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การศึกษาจากเอกสารการดำเนินงาน จากพนักงานบริษัทในภาคการผลิตทั่วประเทศตุรกี จำนวน 20,000 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Linear Regression)	2.ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่ การระบุค่าขวัญขององค์กรอย่างเด่นชัด การกระตุ้นแรงจูงใจในการให้ผลตอบแทนที่มากขึ้นเมื่อกระทำ งานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	การให้ข้อมูลของบุคลากรในองค์กร มีหลายระดับดังนั้นการให้ข้อมูลอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป สำหรับการให้ข้อมูลของบุคลากรที่มีความกลัวต่อการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดอาจไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่แท้จริง

ที่มา: Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

ตารางที่ 2.18 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยของ Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer	เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อวินัย 5 ประการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็งกับวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศตุรกี	การเก็บข้อมูลจาก แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การศึกษาจากเอกสารการดำเนินงาน จากพนักงานบริษัทในภาคการผลิตทั่วประเทศตุรกี จำนวน 20,000 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Linear Regression)	3. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัย ด้านแบบแผนความคิด (Mental Model) ได้แก่ การรับฟังแบบตั้งใจ และเปิดใจรับฟัง การทบทวนวิสัยทัศน์ การรู้จักสถานภาพของตนเอง	การให้ข้อมูลของบุคลากรในองค์กร มีหลายระดับดังนั้นการให้ข้อมูลอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป สำหรับการให้ข้อมูลของบุคลากรที่มีความกลัวต่อการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดอาจจะไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่แท้จริง

ที่มา: Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

ตารางที่ 2.18 (ต่อ) สรุปผลการวิจัยของ Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer	เพื่อทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เซ็งเก้กับวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศตุรกี	การเก็บข้อมูลจาก แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การศึกษาจากเอกสารการดำเนินงาน จากพนักงานบริษัทในภาคการผลิตทั่วประเทศตุรกี จำนวน 20,000 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Linear Regression)	4. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นมิตร การครอบงำประชุมในการระดมความคิด การเรียนรู้ระหว่างแผนกต่างๆ ในการทำงาน 5. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ได้แก่ การแก้ปัญหาร่วมกันของทุกหน่วยงาน การนิเทศงานก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และการให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร	การให้ข้อมูลของบุคลากรในองค์กรมีหลายระดับดังนั้นการให้ข้อมูลอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป สำหรับการให้ข้อมูลของบุคลากรที่มีความกลัวต่อการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดอาจจะไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่แท้จริง

ที่มา: Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

Norashikin Husseina, Safiah Omara, Fauziah Noordina, and Noormala Amir Ishaka. ((2016). วิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.19 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 19 สรุปผลการวิจัยของ Norashikin Husseina, Safiah Omara, Fauziah Noordina, and Noormala Amir Ishaka. (2016).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study (2016)	เพื่อศึกษาระดับการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับการใช้เทคโนโลยีในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหพันธรัฐมาเลเซีย	เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สอบถามจากนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในมาเลเซียจำนวน 60 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์	วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และยังพบว่าพลวัตการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการประชุมกลุ่มย่อย การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร พฤติกรรมองค์กร และ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างนวัตกรรมในสถาบันการศึกษาในประเทศมาเลเซีย ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรมีการทำวิจัยกับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษาด้วย เช่น องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น

ที่มา: Zeynep Kabadayı Kuşcuca, Müjdelen Yenerb, F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).

Altinay, F. Dagli, G., and Altinay, Z. (2016). วิจัยบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.20 ดังนี้

ตารางที่ 2. 20 สรุปผลการวิจัยของ Altinay, F. Dagli, G., and Altinay, Z. (2016)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
The Role of Information Technology in Becoming Learning Organization (2016)	เพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการใช้เทคโนโลยีข่าวสาร ข้อมูลในโรงเรียนในชนบทในประเทศไซปรัส	การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ 3 รูปแบบ คือ แบบมีโครงสร้าง แบบกึ่งโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง จากผู้อำนวยการโรงเรียน 8 คน และครู 23 คน ในโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในได้แก่ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี การจัดการที่โปร่งใส การเรียนรู้จากทีมงาน การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษา	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรกระทำควบคู่กับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน และการสนับสนุนครูในโรงเรียนและนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ที่มา: Altinay, F. Dagli, G., and Altinay, Z. (2016)



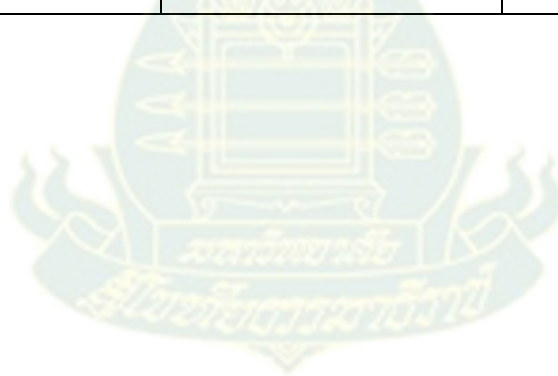


Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017). วิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้นทุนการปฏิบัติงาน การควมรวมกิจการสายการบินในประเทศจีน ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.21 ดังนี้

ตารางที่ 2. 21 สรุปผลการวิจัยของ Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017).

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
Organizational learning, Operating Costs and Airline Consolidation Policy in the Chinese Airline Industry (2017)	เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรธุรกิจการบินในประเทศจีนที่ถูกควบคุมโดยรัฐบาล และผลการควมรวมกิจการสายการบินทั้ง 12 สายการบิน จะส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานในองค์กรอย่างไร	เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากสายการบิน 12 สายการบิน สายการบินละ 112 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลอง Fixed Effect Model และ Random Effect Model เพื่อประมาณการค่าพารามิเตอร์	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน แต่ในขณะเดียวกันการควมรวมกิจการของสายการบินกลับทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้ต้นทุนการปฏิบัติงานลดลง นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิภาพที่สะสมของบุคลากรในธุรกิจการบินมีผลต่อการลดต้นทุนการปฏิบัติงานอีกด้วย	การควมรวมธุรกิจสามารถลดต้นทุนการปฏิบัติการได้เฉพาะในบางธุรกิจ แต่สำหรับธุรกิจการบินที่ทำการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ไม่มีผลต่อการลดต้นทุนการปฏิบัติการของสายการบิน

ที่มา: Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017).



Khunsoonthornkit, A.and Panjakajornsak, V.(2018). วิจัยแบบจำลองสมการโครงสร้างในการศึกษาผลกระทบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรการวิจัยวิทยาศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 2.22 ดังนี้  
 ตารางที่ 2. 22 สรุปผลการวิจัยของ Khunsoonthornkit, A.and Panjakajornsak, V.(2018)

เรื่องที่ศึกษา	วัตถุประสงค์	วิธีการศึกษา	ผลการศึกษา	ข้อเสนอแนะ
แบบจำลองสมการโครงสร้างในการศึกษาผลกระทบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรการวิจัยวิทยาศาสตร์ Structural Equation Model to Assess the Impact of Learning Organization and Commitment on the Performance of Research Organizations (2018)	วิเคราะห์ผลกระทบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความมุ่งมั่นในความสำเร็จแห่งการทำงาน ในสถาบันการวิจัยในประเทศไทย	เก็บข้อมูลจากองค์กรการวิจัยสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)	ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การประชุมแลกเปลี่ยนและสนทนากลุ่ม 3) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในองค์กร 5) ระบบการทำงานแบบการสร้างสรรค์ 6) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และ 7) กลยุทธ์ของผู้นำในองค์กร	สถาบันวิจัยควรให้ความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพนอกเหนือจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ที่มา: Khunsoonthornkit, A.and Panjakajornsak, V.(2018)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยจากปี พ.ศ. 2550 ถึง 2561 เป็นระยะเวลา 12 ปีย้อนหลังจำนวน 16 เรื่องและทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศจากปี ค.ศ. 2014 ถึง 2018 จำนวน 7 เรื่องซึ่งเป็นงานวิจัยที่นักวิจัยได้ทำการวิจัยในประเทศจีน มาเลเซีย ตุรกี และไซปรัส ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปงานวิจัยดังกล่าวทั้งหมดจำนวน 23 เรื่องเพื่อสรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปรดังกล่าวโดยสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.23

ตารางที่ 2. 23 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปรในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
<p>ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาชัยโยธิน</p>	<p>นิตยา ต้วงประเสริฐ (2550)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในองค์กร</li> <li>2) รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างของบุคลากรในองค์กร</li> <li>3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์กร</li> <li>4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร</li> </ol> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p>
<p>ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)</p>	<p>มานิดา ลือสายวงศ์ (2551)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร</li> <li>2.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรของบุคลากรในองค์กร</li> </ol> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p>

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
<p>การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ</p>	<p>กุศล ทองวัน (2553)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <p>1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัยของบุคลากรในองค์กร</p> <p>2. ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p>
<p>การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน</p>	<p>วิจิตรรัตน์ กระจาย. (2553).</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <p>1. ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ทีมของบุคลากรในองค์กร</p> <p>2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรมี 3 ปัจจัย คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีม และวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในองค์กร</p> <p>3) ปัจจัยด้านความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p> <p>การสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร</p>
<p>การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น</p>	<p>วิจิต แสงสว่าง (2555)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <p>1. การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร</p> <p>2. การปรับเปลี่ยนองค์กรและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p> <p>การสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร</p>

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	สมชาย รัตนคช และคณะ (2558)	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <p>องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรมีเชี่ยวชาญและรอบรู้ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5 การสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร</p>
แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14	ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559)	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <p>ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำมาสู่แนวทางทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)</p>

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
<p>องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย</p>	<p>กิตติคุณ จิตโสเมกุล (2560)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรตามแนวคิดของของ มาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้</li> <li>2.ระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรต่อความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ</li> </ol> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p> <p>การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)</p>
<p>การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดสำนักงานเขตแพร่</p>	<p>สุพรรณนิการ์ จิตชู (2560)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร</li> <li>2.การปฏิบัติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร</li> <li>3.การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานในองค์กร</li> <li>4.การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกัน และการเรียนรู้เป็นทีมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร</li> </ol> <p><b>การวัดตัวแปร</b></p> <p>Rating Scale จาก 1-5</p> <p>การจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group)</p> <p>การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)</p>

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	พนานันท์ โกศินานนท์ (2560)	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> 1.ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรโดยภาพ 2.ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5
การจัดการความรู้องค์กรทหาร ศึกษากรณีกองทัพอากาศ	ชำนาญ นิมนวล (2560)	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> ศึกษาตัวแปรเชิงคุณภาพองค์ประกอบ การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อการพัฒนารูปแบบ กองทัพอากาศ ประกอบด้วย การอบรมให้ความรู้กับบุคลากร การสร้างทีมงาน การสื่อสาร กระบวนการจัดการความรู้ <b>การวัดตัวแปร</b> การวัดตัวแปรเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
<p>การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร</p>	<p>เสาวภาคณ์ เซาวนะสิริยธรรม (2560)</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b>  ตัวแปรเชิงคุณภาพด้านบุคลากรในองค์กรด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคลด้านความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร และด้านทักษะการคิดเชิงระบบของบุคลากรในองค์กร</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b>  การวัดตัวแปรเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและการสังเกตจากบุคลากรในองค์กรที่ทำการศึกษารวม 29 คน</p>
<p>การพัฒนาทุนมนุษย์ของกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ</p>	<p>สกันธ์ คำสาคร และคณะ (2561).</p>	<p><b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b>  ปัจจัยที่มีผลกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ปัจจัยระบบการศึกษาและฝึกอบรมที่มีคุณภาพ และ 4) ปัจจัยทัศนคติและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร</p> <p><b>การวัดตัวแปร</b>  Rating Scale จาก 1-5</p>



หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
การตรวจสอบคุณลักษณะบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ตุรกี	M.Murat Yaşlıoğlua, Ömer Şapb ,and Duygu Topluca. (2014).	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> ตัวแปรปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการของปีเตอร์เซ็งเก้ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ของทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5
องค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเอกชนในตุรกี	Zeynep Kabadayı Kuşcuca , Müjdelen Yenerb , F.and Gülrüh Gürbüzc. (2015).	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> 1.ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2.ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านแบบแผนความคิด (Mental Model) 4.ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5. ปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อวินัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
The Role of Information Technology in Becoming Learning Organization	Altinay, F. Dagli, G., and Altinay, Z. (2016)	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> ตัวแปรปัจจัยที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี การจัดการที่โปร่งใส การเรียนรู้จากทีมงาน การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในรูปแบบต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5
Organizational Learning, Operating Costs and Airline Consolidation Policy in the Chinese Airline Industry	Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017).	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> 1. ตัวแปรความเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสายการบิน 2. ตัวแปรประสบการณ์ที่สะสมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจการบิน <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5

หัวข้อการวิจัย	ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการวัดตัวแปร
แบบจำลองสมการโครงสร้างในการศึกษาผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรการวิจัย วิทยาศาสตร์	Khunsoonthornkit, A.and Panjakajornsak, V.(2018)	<b>ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา</b> ตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การประชุมแลกเปลี่ยนและสนทนากลุ่ม 3) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 4) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในองค์กร 5) ระบบการทำงานแบบการสร้างสรรค์ 6) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และ 7) กลยุทธ์ของผู้นำในองค์กร <b>การวัดตัวแปร</b> Rating Scale จาก 1-5

จากตารางที่ 2.23 สามารถกล่าวโดยสรุปโดยหลักการได้ว่าการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศนั้นได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาตามแนวคิดมาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการวัดระดับการปฏิบัติของบุคลากรที่ทำงานในองค์กรแต่ละองค์กรและมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทขององค์กรที่นักวิจัยได้ทำการศึกษา สำหรับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามหลักการวินัย 5 ประการแนวคิดมาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้แล้วส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานในองค์กร Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017). สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มตัวแปรผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำงานในองค์กรโดยการเพิ่มตัวแปรด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้งานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนนั้นนอกจากเป็นไปแนวคิดมาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้ การศึกษาตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวมีทั้งการศึกษาตัวแปรเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและการวัดข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามโดยการวัดแบบ Rating Scale จาก 1-5 ดังนั้นจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในบทที่ 1