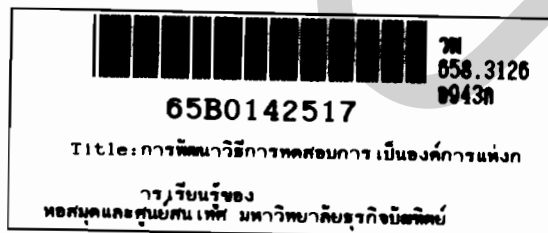




การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของธนาคารออมสิน

นางสาวแอน เมอร์คาเตอร์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2544

ISBN 974-281-621-2

**TESTING PROCESS DEVELOPMENT FOR LEARNING ORGANIZATION
OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK**

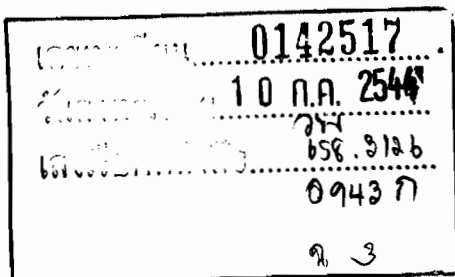
MISS ANN MERCADER

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School, Dhurakijpundit University



2001

ISBN 974-281-621-2



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ "กรณีศึกษาระชาคาร
ออมสิน"

เสนอโดย น.ส.แอน เมอร์คาเดอว์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการและการบริหารองค์การ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.สรชัย พิศาลบุตร
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


..... ประธานกรรมการ


(ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)


..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


(ศ.ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์)


..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รศ.ดร.สรชัย พิศาลบุตร)

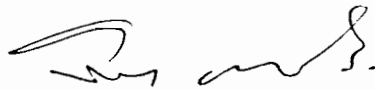

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)


..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ.ดร.สิงหา เจียมศิริ)

วันที่ 31 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2564

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เกิดจากความศรัทธาในความเป็นครู และผู้ให้ทั้งความรู้และความเมตตาของ ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ผู้จุดประกายความคิดและแรงบันดาลใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน โดยเฉพาะ ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร รวมถึง คุณอนุภาพ แจ้ยุบล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้อาคารอมสิน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาให้ ความรู้รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้วิทยานิพนธ์หลายครั้ง ทั้งให้ข้อคิดแก่ผู้วิจัยหลายประการที่มีค่ายิ่ง นอกเหนือจากงานวิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณมาด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ต่อประธานกรรมการ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ทำนุขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว ผู้มีบุญคุณทุกท่าน ผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก ความเมตตา กรุณา แก่ผู้วิจัย และขอกราบบูชาพระคุณของครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ รวมทั้งขอขอบใจเพื่อนๆทุกคนสำหรับกำลังใจที่มีให้เสมอ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณของบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นางสาวแอน เมอร์คาเดอ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1. บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	7
ขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ทฤษฎีการเรียนรู้	10
ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	18
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	23
แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
3. วิธีดำเนินการวิจัย	75
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย	78
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	79
สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้	84

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการศึกษา	85
อภิปรายผลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	86
ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	88
ทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	92
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	103
สรุปผลการศึกษา	103
สรุปผลการวิจัย	104
อภิปรายผล	107
ข้อเสนอแนะทั่วไป	110
การศึกษาต่อเนื่องในอนาคต	113
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	121
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	122
ภาคผนวก ข ประวัติธนาคารออมสิน	130
ภาคผนวก ค แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2542 - 2546)	140
ประวัติผู้วิจัย.....	174

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การกระจุกตัวของนวัตกรรม.....	16
2	ทักษะที่สำคัญและจำเป็น ของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับแยกตามประเภท ของ Organizational Learning.....	16
3	ข้อมูลสรุปเรื่องระดับของการเรียนรู้ที่จะนำแนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้ไปใช้ ในองค์การ.....	20
4	ข้อมูลสรุปเรื่องวิธีการขององค์การที่นำแนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้ไปใช้ในองค์การ.....	21
5	การเรียนรู้ขององค์การแบบ Single-loop และ Double-loop	29
6	ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	60
7	วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักสำคัญทั้ง 5 ประการ ใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (1990).....	62
8	การเลือกตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	77
9	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะ ประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน.....	87
10	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความรู้เกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้.....	88
11	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับคะแนน จาก 0 – 20 คะแนน.....	90
12	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับความรู้ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พิจารณาแบ่งระดับค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ คือต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก.....	91
13	จำนวนและร้อยละของรายการและอันดับ.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับทัศนคติ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากลักษณะย่อยของหลักสำคัญทั้ง 5 และรวมถึง วัฒนธรรมเรียนรู้.....	93
15	การทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย.....	95
16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนอายุของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความ รู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	95
17	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความรู้เกี่ยว กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	96
18	ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง กับระดับทัศนคติ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	98
19	จำนวน และร้อยละความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม กลุ่ม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าร้อยละ 50.....	100

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบของมนุษย์ในองค์กร.....	12
2	Kolb's Learning Loop	14
3	The E-Flow model of The Learning Company.....	15
4	ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรในสมรรถนะ หลักกับการชิงความได้เปรียบ.....	30
5	ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	31
6	Learning Organization Model.....	33
7	Global Learning Organization Model.....	43
8	The Learning Company Model.....	47
9	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	54
10	กรอบแนวคิด.....	74

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสิน
ชื่อนักศึกษา	นางสาวแอน เมอร์คาเดอร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการและการบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2543

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 220 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะด้านประชากร ซึ่งประกอบไปด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความรู้และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi - Square Test) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานในการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความรู้สูงมากเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าลักษณะทางประชากร 2 ตัวแปร คือ อายุ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีเพียงระดับตำแหน่งงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Thesis Title : Testing Process Development for Learning Organization
of The Government Savings Bank

Student's Name : Miss Ann Mercader

Thesis Advisor : Prof. Dr. Tin Prachyapruit

Co-Thesis Advisor : Assoc. Prof. Dr. Sorachai Bhisalbutra

Department : Business Administration

Academic Year : 2000

ABSTRACT

This research study on the Testing Process Development for Learning Organization of The Government Savings Bank is a quantitative research based on a survey research. Samples are taken from 220 executive and operation employees in The Government Savings Bank headquarter.

The purpose of the research is to study the cognitive and affective levels for Learning Organization and to study whether the characteristics of the samples, in terms of sex, age, education level, position level and working experience are related to the knowledge and attitude levels for Learning Organization.

It was found that :

1. The knowledge level of the employees was at a very high level.
2. The attitude level of the employees was at a moderate level.
3. Age and education are related to the knowledge level for Learning Organization, while sex, position and working experience are not.
4. Only position is related to the attitude level for Learning Organization, while sex, age, education and working experience are not.

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ในยุคปัจจุบันองค์การธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาเนื่องด้วยผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผิดกับในอดีต ปัจจุบันเป็นยุคข่าวสารข้อมูล ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ “โลกาภิวัตน์” (Globalization) จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วทั่วโลกส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน มีผลก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบซึ่งนับวันมีแต่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ประกอบกับการบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกัน องค์การธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้ได้เท่านั้นจึงจะอยู่รอด กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาส (Opportunity) และหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Threats) ต่างๆ ในสภาพแวดล้อมจะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภายในองค์การเองจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหาและดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง (Strengths) ตลอดจนพยายามพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การของตนอยู่เสมอ ทำให้้องค์การต่างๆ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการงานภายในองค์การของตนมากขึ้น การมองหาทางเลือกสู่สิ่งที่ดีกว่าจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ในแต่ละธุรกิจ สิ่งที่้องค์การต่างๆ ล้วนตระหนักมากที่สุดคือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่วิถีทางใหม่ในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ดังจะเห็นได้จากการขยายตัวขององค์การ และขยายการลงทุนเกิดเป็นบริษัทข้ามชาติมากมาย มีการลงทุนร่วม (Joint Venture) การจัดองค์การในรูปเครือข่าย (Network) นอกจากนี้บางองค์การยังปรับปรุงองค์การโดยใช้ทฤษฎีการรีปรับระบบ (Re-Engineering) รวมถึงการบริหารเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เรื่องการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือการลดขนาดองค์การ (Downsizing) ด้วยความพยายามพัฒนาทรัพยากรต่างๆ ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ดังที่ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2541) เสนอว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ หากองค์การไม่สร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพการณ์แล้ว จะมีโอกาสที่้องค์การจะอยู่ในสภาพที่ไม่มีทางเลือกแต่จะถูกบังคับให้

เปลี่ยน ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาองค์กรเป็นหนึ่งในทางเลือกที่สามารถใช้ การจัดการหรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้การพัฒนาเป็นกระบวนการจัดการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีการวางแผนและเตรียมการอย่างเป็นระบบและให้ความสำคัญต่อ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ ปัญหาและการวางแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาองค์กรมีเป้าหมาย คล้ายกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ต่างมุ่งให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและ ประสิทธิภาพในการทำงาน

ปีเตอร์ เอฟ ดรึ๊กเกอร์ (Peter F. Drucker, อ้างถึงใน จิตรกร ตั้งเกษมสุข, 2538 : 228) นัก วิชาการบริหาร การจัดการผู้มีชื่อเสียงของโลกได้วิเคราะห์ว่า สังคมปัจจุบันได้เคลื่อนย้ายจากสังคม ระบบทุนนิยมไปสู่สังคมหลังทุนนิยม (Post-capitalist Society) ซึ่งจะพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) กล่าวโดยสรุปว่า สังคมในยุคทุนนิยม เป็นสังคมที่มีคำเรียกได้ 3 คำ ขึ้นอยู่ กับมิติการมองของผู้มอง คือ 1. ยุคของข้อมูลข่าวสารสนเทศ (Information/Informed Society) 2. ยุคของสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) 3. ยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) โดยปัจจัยการผลิตที่สำคัญด้านเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและแรง งานมาเป็นความรู้ (Knowledge) เพราะความรู้จะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดต่อการพัฒนา ดังนั้น แรงงานที่มีความรู้ (knowledge worker) และผู้บริหารที่มีความรู้จะเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญแล้ว ยังมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนสังคมโดยตรง ดังนั้นการที่บุคลากรที่มีโอกาส พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นการยกระดับบุคคลากรขององค์กร ให้กลายเป็นทรัพยากรที่ก้าวหน้าอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

อัลวิน ทอฟฟเลอร์ (Alvin Toffler, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บันนิต้ามัย, 2538 : 7) เป็นนักคิด ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งของโลก เป็นผู้พยากรณ์เหตุการณ์ของโลกอนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือว่า ความมั่งคั่งรูปแบบใหม่ของประเทศต่างๆที่จะใช้ในยุคศาสตร์สำคัญ คือความรู้ (Knowledge) โดยความรู้เป็นทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันได้ สามารถสร้างเสริมใหม่และใช้ได้ไม่มีวันหมด และทอฟ- เลอร์ได้เขียนบันทึกความคิดเดิมเมื่อครั้งมาปาฐกถาที่กรุงเทพมหานคร เมื่อต้นปี พ.ศ.2538 ว่า ความคิด จะ เป็นภูมิปัญญาสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงที่สุดยิ่งใหญ่เหนือปัจจัยอื่นใด

ปราโมทย์ สุขุม (2538 : 221) กล่าวว่าธรรมชาติของมนุษย์นั้น จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ต่อเนื่องกันตลอดชีวิตของเรา และข้อได้เปรียบของมนุษย์เหนือสรรพสัตว์อื่นใดในโลกก็คือ ความสามารถในการคิด การจดจำ ตลอดจนนำความคิดนั้นๆ ไปขยายผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้สังคมมนุษย์น่าอยู่ขึ้น (แจ๊ค, มินทร์ อิงค์เนส, 2540 : 1) ความสามารถของมนุษย์แต่ละคนนั้น แตกต่างกันไปไม่มากนักมนุษย์สามารถพัฒนาตัวเองขึ้นไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดโดยอาศัยกระบวนการของการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ที่ไม่ขีดจำกัด เพราะชีวิตของแต่ละคนก็นับได้ว่าเป็นเพียงเสี้ยวหนึ่งของการต่อเนื่องในประวัติศาสตร์มนุษย์ สังคมการเรียนรู้ และการถ่ายทอดจึงเป็นสิ่งสำคัญ (รุ่ง แก้วแดง, 2543 : คำนำ) ข้อได้เปรียบในการแข่งขันในปัจจุบันคือ การมีประชากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขัน และการดำรงอยู่อย่างรู้เท่าทัน

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยเราจึงมีความสำคัญที่สุด และจะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร่งด่วน ทั้งนี้เพราะคนที่มีคุณภาพย่อมจะสามารถพัฒนาระบบสังคมและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานให้มีคุณภาพเพื่อรองรับประเทศที่มีคุณภาพอันพึงปรารถนาต่อไป (วิริยยุทธ มามะศิริานนท์, 2542 : 120) คุณภาพของคน หรือ ทรัพยากรมนุษย์ คือเหตุปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทาง คุณภาพ ปริมาณ และอัตราการเร่งของการพัฒนาประเทศ เหตุปัจจัยรองลงมาคือ "ระบบสังคม" ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่ ระบบการจัดองค์กร และการจัดการ (วิริยยุทธ วิเชียรโชติ, 2542 : 113)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2542) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน โดยเน้นให้ "คน" เป็นศูนย์กลาง และ จุดหมายหลักของการพัฒนาซึ่งหมายถึง การพัฒนาคุณภาพชีวิต ความคิด จิตใจ และการพัฒนาระบบสังคมให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้มีความสมดุลกับการพัฒนาทางวัตถุและเศรษฐกิจ อีกทั้งยังได้มีการกำหนดเป้าหมายหลักเพื่อให้สังคมไทยก้าวสู่จุดหมายของสังคมที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยมีลักษณะเด่นประการหนึ่งคือ การพัฒนาสังคมไทยให้เป็น "สังคมแห่งการเรียนรู้" (Learning Society) รู้เท่าทันโลก แข่งขันและร่วมมือเมื่อนำมาประสานกับปัจจัยความอยู่รอดทางเศรษฐกิจอันเป็นตัวแปรหลักที่ทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันกับต่างประเทศ " การเรียนรู้ " จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการเตรียมบุคคลให้พร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ เพราะหากไม่พัฒนาให้คนของเราเป็นคนแห่งการเรียนรู้ เราจะเป็นประเทศที่บุคลากรในประเทศจมอยู่ภายใต้อดีต ตามปัจจุบันไม่ทันและถูกลบออกจากความสำคัญของโลกในอนาคตเมื่อไรก็ได้ สังคมของเราจะต้องพัฒนาก้าวหน้าไป การเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนเราจึงมีความสำคัญยิ่ง

สังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สังคมที่มีกระบวนการส่งเสริมให้มวลสมาชิกในสังคมนั้น ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของตน ได้อย่างกว้างขวาง ยังผลให้ชีวิตของคนโดยส่วนรวม เป็นไปอย่างราบรื่น (กรมการศึกษา นอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ, 2538 : 21)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 ว่าหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข (Emotional Quotient, EQ) เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และศักยภาพที่จะพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ระบุไว้ในมาตรา 8 ว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) สำหรับประชาชน ในราชกิจจานุเบกษามาตรา 4 ระบุไว้ว่า การศึกษาตลอดชีวิต หมายความว่า การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ได้รับและสะสมความรู้ ทักษะ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ และการสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมทั้งที่บ้าน ที่ทำงาน สื่อต่างๆ และการศึกษาในระดับตามหลักสูตรที่มีผู้สอนเฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแนวคิดและแนวทางที่มีคุณค่ายิ่ง ต่อการพัฒนาคุณภาพของประชากร เพื่อเป็นพื้นฐานรองรับการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน (Sustainable Development)
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนา ประสิทธิภาพทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากยุคนี้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กร คือหากองค์กรใดสามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรได้สูงสุด องค์กรนั้นก็จะสามารถอยู่รอดอย่างได้เปรียบในภาวะปัจจุบัน ซึ่ง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker อ้างถึงใน ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุชยา, 2541 : 24) ระบุความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ คือ 1) บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็ว 2) บุคลากรมีการอุทิศตน สามารถเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรไว้ได้ดีที่สุด นั่นคือการให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) มี

นวัตกรรมใหม่ทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่งผู้ทำงานที่ทรงความรู้ และจากการสำรวจซึ่งนำเสนอโดย สมาคมฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกาในปี 2538 (The American Society of Training and Development : ASTP) พบว่า 94 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่าการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญและจากการสำรวจบริษัทในประเทศเยอรมันเกือบ 200 แห่งในปี 2539 พบว่า 90 เปอร์เซ็นต์พิจารณาให้องค์การเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน (Gaphart และคณะ อ้างอิงใน วรรณถ แสงจันทร์, 2539)

ทฤษฎีการบริหาร เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท และสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เปรียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริการเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อัมพันธ์ (2540 : 4,11-12) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไปจึงต้องมีความสามารถมีความเชี่ยวชาญ (Competence) และมีอาชีพ (Professional) อย่างแท้จริงโดยมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์, 2543 : 89) ซึ่งมีแนวความคิดและแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการระดมเอาทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคมมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของมนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตาย ยังผลให้สังคมนั้นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นหัวใจสำคัญในยุคปัจจุบัน คนที่ปรับตัวได้ทันจึงจะสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงกว่าคนที่ไม่ได้ปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงเพราะคนจำพวกหลังจะถูกปฏิเสธ ไม่ถูกยอมรับและถูกทอดทิ้งจากโลกภายนอกได้ ในขณะที่เดียวกันเมื่อพิจารณาถึงความเป็นสังคมระดับประเทศ การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นการพัฒนาคุณภาพ

ประชากรและเป็นพื้นฐานรองรับการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน ซึ่งทุกสถาบันในสังคม ควรร่วมมือกัน อย่างมีเอกภาพร่วมกันด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , 2543 : 99-101)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เน้นการพัฒนาโดยเริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้ พัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ (Leadership) ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ในทีมงาน (วิรุฐ มาชะศิริานนท์, 2540 : 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยเริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปรับความรู้ ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติอันจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ ในที่สุดและให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดไป

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษากรณีของธนาคารออมสิน ซึ่งดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2542-2546) โดยนายไพฑูย์ วัฒนศิริธรรม อดีตผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ได้นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มากำหนดเป็นนโยบายของธนาคารที่จะพัฒนาธนาคารออมสินให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 ได้มีนโยบายที่เป็นแผนงานรองรับเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ คือแผนงานองค์การการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ทุกส่วนในองค์การมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ.2542 ธนาคารได้ยกระดับหน่วยงานฝึกรอบรมของธนาคาร ตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ชื่อ “สำนักพัฒนาการเรียนรู้ หรือ Learning Organization Department” เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้บุคลากรและหน่วยงานทุกหน่วยงานของธนาคาร ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์แบบทั่วถึง ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และได้สัมฤทธิ์ผลอย่างดีที่สุดพร้อมกันนั้นได้จัดให้มี ศูนย์การเรียนรู้ หรือ Learning Corner ในทุกภาคและทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้ธนาคารเจริญก้าวหน้าสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวทางปฏิบัติขององค์การที่เป็นกรณีศึกษา
2. เพื่อวัดระดับความรู้และระดับทัศนคติเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง
3. เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. พัฒนาเครื่องมือเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาต่อเนื่องในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

สมมติฐานในการศึกษาวิจัยมี 3 ประการ

1. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับ ระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. บุคลากรในองค์การโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน โดยศึกษาเฉพาะที่สำนักงานใหญ่
2. การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M.Senge : 1990) ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt : 1996) เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne และ Boyde : 1997) และเมคกิล และสโลคัม (McGill และ Slocum : 1994) โดยเน้นศึกษาทฤษฎีเดียวกันกับที่ธนาคารออมสินนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึง

ประวัติความเป็นมา คุณลักษณะสำคัญ องค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Review literature)

3. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการในหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยปฏิบัติการ ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงผลการศึกษาเรื่องความรู้ ทักษะคิของพนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาและปรับปรุงหาแนวทางกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ แก้ไขและพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. เพื่อนำผลการศึกษาจากการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การที่มีบริบท และลักษณะเฉพาะด้านการประกอบกิจการที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสม

3. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการในการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่อไป

4. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา นักวิชาการ หรือบุคคลอื่นๆ ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการศึกษา และปฏิบัติ ตลอดจนการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคคลในองค์การมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของพวกเขาอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับพวกเขาอย่างแท้จริง ที่ซึ่งส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่และขยายวงออกไป (Expansive) ที่ซึ่งเป็นอิสระให้กับความปรารถนาร่วมกันโดยรวม (Collective aspiration) และที่ซึ่งคนจะได้เรียนรู้ร่วมกัน (Learning to learn together) อย่างต่อเนื่อง (Peter M. Senge : 1990)

1. การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) คือ การที่พนักงานได้รู้เพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงาน องค์การ และประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง

2. การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) คือการที่พนักงานมีความคิดเห็นที่เปิดกว้างในเชิงของการพัฒนา ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ความสำเร็จเดิมๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีเป้าหมายในอนาคตร่วมกันหรือมีทิศทางในการดำเนินงานเป็นแนวทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การคิด การทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างคิด ต่างทำ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ การมองภาพรวมของการทำงาน และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน มีการวิเคราะห์หาสาเหตุ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มีการติดตามประเมินผล แล้วนำมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป

วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะเกิดการการเรียนรู้เป็นการบูรณาการความรู้ความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรได้

ธนาคารออมสิน (Government Savings Bank) สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 299-8000

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การ รูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วรวมถึงความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ วิเคราะห์ ประมวลผล และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง

1. ทฤษฎีการเรียนรู้
2. ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการเรียนรู้

ความหมายของการเรียนรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ให้คำจำกัดความ การเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของความถี่ของพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่แวดล้อม ซึ่งอิงทฤษฎีสั่งเร้ากับการตอบสนอง (S-R Theory) ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพุทธิปัญญา เน้นที่การแสวงหาความรู้และโครงสร้างความรู้ (Cognitive Structure หรือ Schemata ในที่นี้จะเรียกว่า แก่น) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางปัญญา เน้นกระบวนการบริหารและจัดการกับสารสนเทศ ความรู้ที่ได้รับมาจากการฝึกการท่อง การจำ การลงรหัส และการเก็บสะสมสารสนเทศไว้ในสมอง (หรือคลังความจำ) การเชื่อมโยงสารสนเทศใหม่ให้เข้ากับความจำและการเรียกใช้สารสนเทศจากคลังความจำเมื่อต้องการจะใช้

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และกล้า ทองขาว (2537 : 286) ให้ความหมายของ “การเรียนรู้” ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะต้องไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และในการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์ในองค์กรหรือมนุษย์โดยทั่วไปย่อมจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ

คำว่าองค์ประกอบในการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่สามารถทำให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

บารอน (Baron อ้างถึงใน ถวิล ธาราโกชน และศรันย์ คำริสุข, 2540 : 87-88) ให้ความหมายของ “การเรียนรู้” ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ที่คงทนถาวร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลมาจากประสบการณ์ และไม่จำกัดความจะเป็นไปในลักษณะไหนการเรียนรู้ทั้งหลายก็จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

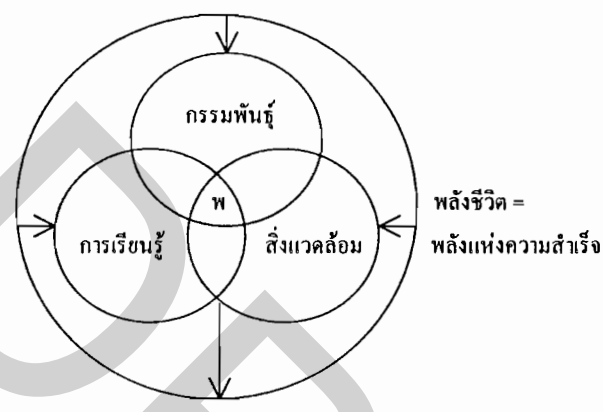
1. การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำ หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (potential) เมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถแสดงออกให้เห็นหรือไม่สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ในเมื่อการกระทำในขั้นต้นของสิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงข้อสมมติ (assumed)

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผลจากการฝึกหรือประสบการณ์ ข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะเป็นการเสริมหรือแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของพฤติกรรมอันเนื่องมาจากฤทธิ์ยา (drugs) ความเหนื่อย (fatigue) ถูกบังคับ (coercion) ฯลฯ เป็นสิ่งที่ยกเว้นจากนิยามของ “การเรียนรู้” ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากวุฒิภาวะ (maturation) ภาพที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิด (sense) และการเปลี่ยนแปลงทางสรีรศาสตร์ต่างๆ ไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตามนิยามของ “การเรียนรู้”

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่ถาวร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสามารถแก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เป็นผลมาจากประสบการณ์ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความสามารถที่จะรู้ และเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวเราได้ ก็เพราะคนเรามีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของคนตั้งแต่เริ่มเกิดจนกระทั่งถึงตาย การเรียนรู้บางอย่างไม่ยุ่งยากเพราะเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่บางอย่างเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยหลักการ และกฎเกณฑ์ และไม่จำเป็นการเรียนรู้ประเภทไหนหรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด การเรียนรู้ทุกแบบก็เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาให้บุคคล ทั้งปัญหาในด้านการงานและบุคลิกภาพของเราเอง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การเรียนรู้เพื่ออยู่รอด (Survival Learning) อย่างเดียวไม่พออีกต่อไป จะต้องผสมผสาน การเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตนเอง (จาเรียง วิทยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540 : 8)

ภาพที่1 องค์กรประกอบของมนุษย์ในองค์กร



วงกลมของสากลจักรวาล

ที่มา : บุญทัน ดอกไธสง, 2540 : 428

การพัฒนากรรมพันธุ์โดยการเรียนรู้จนชำนาญ สามารถทำงานได้โดยมีผลงานปรากฏในด้านบวกที่ส่งผลสะท้อนให้เห็นคุณค่าของการเป็นมนุษย์ ซึ่งเริ่มด้วยการเลือกพันธุ์ (สร้างพันธุ์) ที่เป็นคู่ครอง ส่วนการเรียนรู้นั้นได้ฝึกฝนเสาะแสวงหาความรู้ ทั้งทางศิลปวิทยาที่สามารถให้ความสุขความสำเร็จเพื่อการมีชีวิตอยู่ในโลกและการทำงาน โดยการเข้าใจความหมายของสิ่งแวดล้อม และรู้ว่าสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อชีวิตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งทางที่ดีและเลว โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เลือกแนวทางเดินของชีวิต โดยอาศัยความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพนั้น โดยการสร้างศักยภาพขึ้นในตน โดยการศึกษากรณีการศึกษาเปรียบเทียบโดยเข้าใจสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพื่อกำหนดเป็นแกนกลางของการพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งนิเวศน์วิทยาและชีวิตอันจักต้องมี ปฏิสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ และเข้าใจว่ารู้เท่าทันและการปรับตัวรวมทั้งรู้จักกระบวนการแข่งขันทางเทคโนโลยี และเข้าใจระบบนิเวศน์วิทยาโลก

ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับคนในองค์การในการเป็นผู้แสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ หรือวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) จากแนวคิดนี้จึงได้นำมาผสมผสานเป็น Learning Organization Concept โดยมี ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวนำ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ “คน” และ “วิธีการคิดของคน” (Mental Framework) โดยจะเน้นที่วิธีการดูปัญหา และแก้ไขปัญหาให้เป็นระบบครบวงจร

จอห์น บราว (John Browne CEO ของ British Petroleum, อ้างถึงใน Jennifer M. Geoze และ Gareth R. Jones, 1999 : 174) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์การเล็งเห็นโอกาสที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่องค์การอื่นๆ มองไม่เห็นโอกาสนั้นๆ

ดังนั้น การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้จึงต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa และ Wierdsma, 1992 : 19-20) ซึ่งในอนาคตองค์การจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์การ (Wick และ Leon, 1993 : 3-4)

การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning)

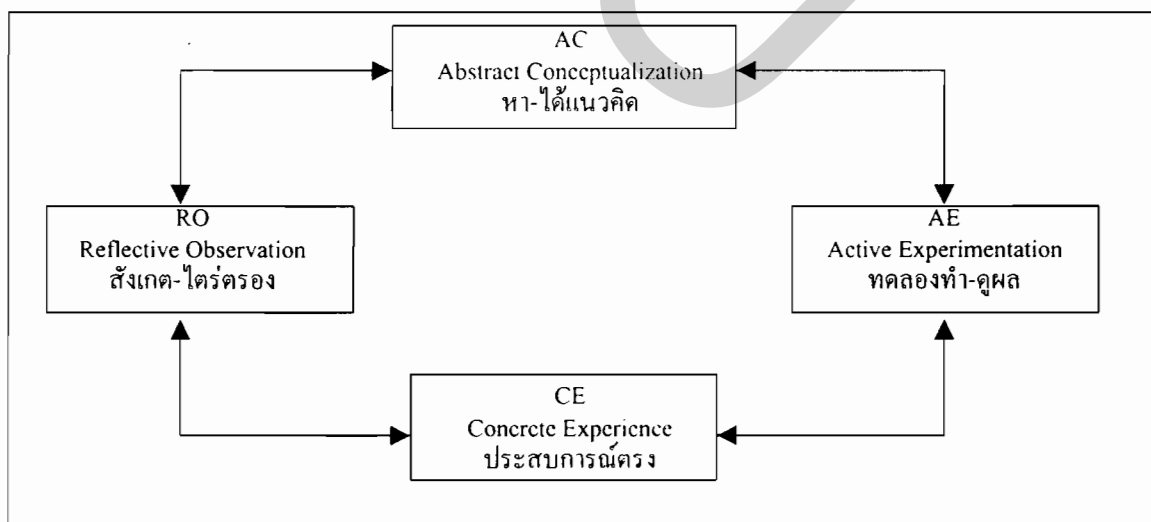
บ็อบ กันส์ และ คริสติน แอนันด์เซน (Bob Guns and Kristin Anunden, 1996 : 16) ให้ความหมายของ “การเรียนรู้ในองค์การ” ว่าหมายถึง การแสวงหาความรู้ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของบุคคลในองค์การ เพื่อนำมาพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและดำรงอยู่สืบไป

เชอร์เมอร์ฮอน ฮันท์ และ ออสบอน (Schermerhorn, Hunt และ Osborn, 2000 : 5, 252) ให้ความหมายของ “การเรียนรู้ในองค์การ” ว่าหมายถึง กระบวนการเพื่อแสวงหาความรู้ โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แล้วนำข้อมูลความรู้ต่างๆ มาประมวลผลพัฒนา ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์การและความสำเร็จตามที่องค์การมุ่งหวังไว้

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ โดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน Swieringa และ Wierdsma (1992) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยตรง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อบุคคลเรียนรู้แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งกับตนเองและผู้อื่นในองค์กร ก็ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นย่อมหมายความว่าทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ในที่สุด (บุปผา พวงมาลี, 2543 : 23)

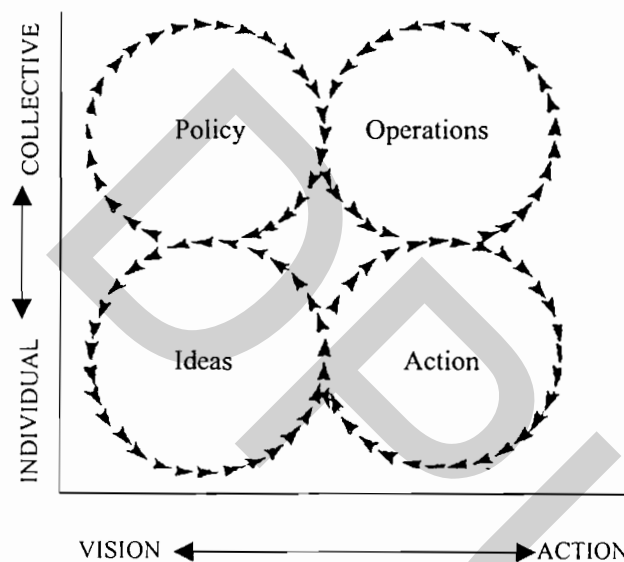
ก๊อป รูบิน และ ออสแลนด์ (Kolb, Rubin และ Osland, 1991 : 59-60) ได้อธิบายกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning Process) ตาม Kolb's Learning Loop ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ขั้นตอน โดยการเรียนรู้เริ่มจากคนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience : CE) ต่อจากนั้นก็ตั้งข้อสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation :RO) เพื่อนำไปสู่แนวคิดใหม่ (Abstract Conceptualization : AC) โดยจะนำแนวคิดนั้นไปทดลองทำหรือทดสอบเพื่อดูผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Active Experimentation : AE) ซึ่งจะวนกลับไปเป็นประสบการณ์ใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ตลอดไป

ภาพที่ 2 Kolb's Learning Loop



ดังนั้นคนในองค์กรจึงควรที่จะต้องเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถในการดำเนินงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี (Schermerhorn R., Jr., Hunt G and Osborn N., 2000 : 6) ในส่วนของกระบวนการเรียนรู้จะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร (Team Learning) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงและสมดุลระหว่างองค์ประกอบ 4 ประการ

ภาพที่ 3 The E-Flow model of The Learning Company



ที่มา : Pedler, Burgoyne and Boydell, 1997 : 23

โดยรายละเอียดองค์ประกอบ 4 ประการ มีดังนี้

(1) นโยบาย (Policy) เป็นทิศทาง กลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องการให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ และนำไปปฏิบัติ

(2) ระบบงาน (Operation) เป็นกระบวนการซึ่งเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรโดยทั่วไป

(3) ความคิด (Ideal) เป็นแนวคิดของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานแต่ละเรื่อง

(4) การกระทำ (Action) เป็นการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อ “ความคิด” ของบุคคลได้รับการยอมรับและนำไปปรับใช้เป็น “นโยบาย” (Policy) ที่จะประกาศใช้กับส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยรวม และนโยบายนี้ก็จะต้องได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติในรูปของ “กระบวนการปฏิบัติงาน” (Operation) ที่มาจาก

“นโยบาย” (Policy) ที่กำหนดขึ้นจาก “ความคิด” (Idea) อีกที องค์กรส่วนใหญ่มักมีข้อจำกัดให้ ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่นั้นไหลเวียนไปได้อย่างทั่วถึง และสมดุล บางองค์กรมีแต่การกำหนด นโยบายใหม่ แต่บุคคลไม่ปฏิบัติตาม หรือบางครั้งก็ไม่สามารถจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ องค์กรที่มีการไหลเวียนของนวัตกรรมที่ไม่ดีในลักษณะต่างๆ จะมีผลดังตารางต่อไปนี้ ซึ่งใช้สัญลักษณ์แสดงการกระจุกตัวของนวัตกรรมในส่วนต่างๆ ขององค์กรดังนี้

ตารางที่ 1 การกระจุกตัวของนวัตกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง	ส่วนที่นวัตกรรมไปกระจุกตัว	ส่วนประกอบขององค์กร	
P	Policy	นโยบาย	ความคิด	ระดับองค์กร
O	Operation	กระบวนการปฏิบัติงาน	การกระทำที่แสดงออก	
I	Idea	ความคิด	ความคิด	ระดับบุคคล
A	Action	การกระทำ	การกระทำที่แสดงออก	

ที่มา : ปีณรส มาลกุล ณ อุรุยา, 2543 : 59

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ ก็คือ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร โดยพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและต่อเนื่องสอดคล้องกันทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าว

ตารางที่ 2 ทักษะที่สำคัญและจำเป็น ของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับแยกตามประเภทของ Organizational Learning

ทักษะที่สำคัญ	ระดับบริหาร	ระดับผู้นำ/หัวหน้าทีม	ระดับผู้ร่วมทีม	ระดับปัจเจกบุคคล
การเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic Learning)				
- Organization Development	✓	-	-	-
- Strategic Management	✓	-	-	-
- Strategic Planning	✓	✓	-	-
- Visioning	✓	✓	✓	-

ทักษะที่สำคัญ	ระดับ บริหาร	ระดับผู้นำ/ หัวหน้าทีม	ระดับ ผู้ร่วมทีม	ระดับปัจเจก บุคคล
การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning)				
- Interpersonal Supervision & Relationship	✓	✓	✓	✓
- Organization Culture	✓	✓	✓	✓
- Total Quality Culture	✓	✓	✓	✓
การเรียนรู้เชิงระบบ (Systemic Learning)				
- Business Systems Planning	✓	✓	-	-
- Capacity Management	✓	✓	-	-
- Change Management	✓	✓	-	-
- Project Management	✓	✓	-	-
- Risk Management	✓	✓	-	-
- Recovery Management	✓	✓	-	-
- Total Quality Management	✓	✓	✓	✓
การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership Learning)				
- Conflict Management	✓	✓	-	-
- Collaborative Coaching	✓	✓	-	-
- Empowerment	✓	✓	-	-
- Leadership Skill	✓	✓	-	-
- Negotiation Skill	✓	✓	-	-
การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective Learning)				
- Benchmarking	✓	✓	-	-
- Creative Problem Solving	✓	✓	✓	-
- Research Methodology	✓	✓	-	-
- Systematic Thinking	✓	✓	✓	-
- Scientific Decision Making	✓	✓	-	-
การเรียนรู้กระบวนการงาน (Task Learning)				
- Computer Skill	✓	✓	✓	✓
- Job Skill	-	✓	✓	✓
- Personal Skill (Listening, Questioning, Reading, Writing)	✓	✓	✓	✓

ทักษะที่สำคัญ	ระดับ บริหาร	ระดับผู้นำ/ หัวหน้าทีม	ระดับ ผู้ร่วมทีม	ระดับปัจเจก บุคคล
การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)				
- Team Management	✓	✓	✓	✓
- Teamworking	✓	✓	✓	-
- Train – the - Trainer	✓	✓	-	-
การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Learning)				
- Financial Management	✓	✓	-	-
- HR Management	✓	✓	-	-
- Marketing Management	✓	✓	-	-
- Production Management	✓	✓	-	-

ที่มา : จำเรียง วัชรวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540 : 51-53

ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานที่เขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงทางด้านวิศวกรรม และ ทรัพยากรมนุษย์) เรื่อง Organizational Learning : A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ (วัชรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540 : 46) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ.1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี ศาสตราจารย์แห่ง MIT ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization ขึ้นในปี 1990 และยัง ได้เขียนเล่มที่สองออกมาอีก ภายใต้ชื่อ The Fifth Discipline – Strategies and Tools For Building a Learning Organization ในปี ค.ศ.1994 โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา

และได้รับความนิยมนิยปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม (Lactation : <http://www.amazon.com>,1999) อาทิเช่น The Learning Company : A Strategy For Sustainable Development. (Pedler, Burgogne and Boydell, 1999) The Global Learning Organization (KieK and KirK, 1997) The Faster Learning Organization : Gain and Sustain the Competitive Edge (Guns and Anandsen, 1998 Ten Step to a Learning Organization (Saunders and Kline, 1998) Beyond the Learning Organization (Gilley and Maycnnich, 1999) Organizational Learning and the Learning Organization Developments in Theory and Praticce (Mark Easterby – Smith, Luis Araujo and John Burgoyne, 1999) เป็นต้น นอกจากนี้แหล่งข้อมูลในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต (Internet) พบว่าแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน

การนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การในต่างประเทศและประเทศไทย

รีดดิ้ง และ ก๊อป (Redding และ Gob อ้างถึงใน เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542 : 53-57) องค์การที่มีการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ ที่มักจะถูกยกเป็นตัวอย่างประกอบในบทความต่างๆ ประกอบด้วย บริษัท Motorola, Wal-Mart, British Petroleum (BP), Xerox, Shell, General Electric (GE), Ford Motor Company, Harley Davidson, Kodak, Hewlett-Packard, IBM, Honda, Sony, 3M, เป็นต้น (Redding, 1997 : Gob, 1998)

การนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ มีการกล่าวถึงในบทความและหนังสือกว่า 80 เรื่องที่จะกล่าวถึงวิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมักจะมีแนวทางที่คล้ายๆ กัน Gob (1998) และ Redding (1997) ได้สรุปวิธีการในการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทต่างๆ พร้อมทั้งตัวอย่างประกอบตารางที่ 3 และ 4

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลสรุปเรื่องระดับของการเรียนรู้ที่จะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ ในองค์การ

Assessment Category	Elements of Initiatives	Case Examples	Sources
การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)	College-Pro Painers	3
	- การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning)	Ernst & Young	2
	- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning)	PPG	2
	- กระบวนการเรียนรู้ (Processes learning)	Rohm & Hass	1
การเรียนรู้ระดับทีม (Team Learning)	- การอภิปราย (Dialogue)	British Multinational Corp.	1
	- การเรียนรู้จากผลการ ปฏิบัติงาน (Action- reflection learning)	Grace Cocoa	1
		Intel	2
การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning)	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic- action learning)	Motorola Senior	3
	- การรวบรวมข้อมูลของ โครงการ (Project debriefing)	Exccutive Program	1
	- บทเรียนจากการปฏิบัติได้ (Capturing lessons)	Ultrasound Cororary System	1

- ที่มา : 1. Karen Watkins and Victoria Marsick, 1996
2. Michael Marquardt and Angus Reynolds, 1994
3. John Redding and Ralph Catalanello, 1994

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลสรุปเรื่องวิธีการขององค์กรที่นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในองค์กร

Assessment Category	Elements of Initiatives	Case Examples	Sources
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy)	- โครงการสำหรับคนกลุ่มใหญ่ (Large-group interventions)	Intermedics Orthopedics	1
	- การวางแผนโครงการ (Scenario planning)	TRW Space & Defense	3
ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and Management)	- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)	Morrison Communications	1
	- รูปแบบของการเรียนรู้ในบทบาทของผู้นำ (Leadership roles in modeling learning)	Volvo Truck Xerox	1 2
วัฒนธรรม (Culture)	- การจัดให้มีวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Alignment of culture to Organizational learning)	Swiss Postal Service	1
		General Electric	2
		Honeywell Micro-Switch	3
โครงสร้าง (Structure)	- โครงสร้างที่เป็นหมวดหมู่ของตนเอง (Self-organizational structures)	Johnsonville Foods	2
		ABB	2
การติดต่อสื่อสารระบบข้อมูลข่าวสาร (Communication, Information Systems, and Knowledge Systems)	- ระบบการถ่ายทอดและการจัดการความรู้ (Knowledge management and transfer system)	Andersen Consulting	2
		Corning	2
ผลการปฏิบัติงานและการจัดการ (Performance Management)	- การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานและรางวัลการเรียนรู้ (Linking performance managements and rewards to learning)	Johnsonville Foods	1
		Honeywell Micro-Switch	3
เทคโนโลยี (Technology)	- การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Using technology to facilitate learning)	Tennessee Valley Authority	1
		Caterair	2
		Rohm and Hass	1

- ที่มา :
1. Karen Watkins and Victoria Marsick, 1996
 2. Michael Marquardt and Angus Reynolds, 1994
 3. John Redding and Ralph Catalanello, 1994

ส่วนการสำรวจเรื่องแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Benson (1997) มีผู้บริหารกล่าวถึงเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานถึง 98 เปอร์เซ็นต์ และ American Society For Training and Development (1997) ได้ทำการสำรวจเรื่อง The 1997 National HRD Executive Survey Trends in HRD จำนวน 290 คน แนวโน้มในการจัดการเรื่องของ องค์การแห่งการเรียนรู้มีเพิ่มมากขึ้น ในปี 1997 มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.67 และในปี 1999 มีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.10 จากระดับคะแนนทั้งหมดเต็ม 5 คะแนน

นอกจากนั้นบริษัท Louise Harris และ Associates (Louise Harris & Associates, 1998) ได้ทำการสำรวจมุมมองในอนาคตของผู้บริหารจากสมาชิก Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award จำนวน 308 คน โดยเลือกบริษัทที่มีรายได้ ตั้งแต่ 100 ล้าน ดอลลาร์ขึ้นไป หรือเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก ทำการสำรวจในหัวข้อ The Nation's CEO : Look to the future ซึ่งมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้รวมอยู่ด้วย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัทในอเมริกา เกี่ยวกับเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นแนวโน้มในอนาคตควรติดตาม มีผู้บริหารตอบว่าเป็นเรื่องควรติดตามและเป็นแนวโน้มในอนาคต 52 เปอร์เซ็นต์ และ 39 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าไม่ใช่เป็นแนวโน้มที่ควรติดตามในอนาคตและมีผู้บริหาร 9 เปอร์เซ็นต์ ไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

2. การจัดอันดับความสำคัญของเรื่องการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ควรติดตามในอนาคต มีผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ควรติดตามมากมี 4 เปอร์เซ็นต์ มีผู้บริหาร 44 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าเป็นเรื่องที่ควรติดตามในระดับปานกลาง และมีผู้บริหาร 42 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่ายังไม่เป็นเรื่องที่สำคัญในการติดตาม นอกจากนั้นยังมีผู้บริหารอีก 10 เปอร์เซ็นต์ ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ การปรับปรุงทักษะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ประสบความสำเร็จในระยะเวลาอีก 10 ปี ข้างหน้า มีผู้บริหาร 49 เปอร์เซ็นต์ ตอบว่าเป็นเรื่องยิ่งใหญ่และมีความสำคัญในอนาคต มีผู้บริหาร 40 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญบางส่วน ผู้บริหาร 8 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญมาก และผู้บริหาร 3 เปอร์เซ็นต์ ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว

ผลการสำรวจจะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในองค์การต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นของ ASTD (1995) ของ Gephart et al (1996) หรือของบริษัท Louise Harris และ Associates (1998) เป็นต้น (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542, 56)

ในปัจจุบันการนำแนวคิดเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” มาใช้ปฏิบัติกำลังได้รับความนิยมจากองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นองค์กรแรกที่นำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้ ต่อมามีการนำแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรในประเทศ อย่างแพร่หลายและขยายออกไปเป็นวงกว้างทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมชลประทาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การประปาส่วนหลวง กรมป่าไม้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กรมปศุสัตว์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลกรุงเทพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กองสาธารณสุขภูมิภาค (สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข) โรงเรียนคลองทองราษฎร์รังสรรค์ บริษัท กรุงเทพการไฟฟ้า บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เอกชาติ รวมทั้ง ธนาคารออมสิน

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เดวิด เอ การ์วินท์ (David A. Garvin อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชวงษ์, 2536 : 4) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์กรมีและภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชวงษ์, 2536 : 2) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์กรที่บุคคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

มาร์ควาท์ และ เรโนทท์ (Michael J. Marguardt and Angus Reynolds, 1994 : 22) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจ

ใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

สมยศ นาวิการ (2539 : 916, 919) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่ให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมภายในการระบุ และ การแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถของพวกเขา เพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง องค์การจะกระตุ้นการพัฒนาการคิด การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคของบุคคลทุกคนภายในองค์การ การริเริ่ม การคาดคะเน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าจะเป็นจุดเด่น องค์การเรียนรู้จะประสานความต่อเนื่อง และ ส่งเสริมความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม ซึ่งการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ และวิธีการบริหาร

ปริญ ลักขิตานนท์ และคณะ (2539 : 156) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์การที่แสวงหาความรู้เปรียบเสมือนองค์กรที่มีความพร้อมด้านการสร้างสรรค์ สืบหา และ ถ่ายทอดความรู้ และปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กรให้สะท้อนถึงความรู้ใหม่ และ ลึกซึ้ง

ลิม บูน เฮง (Lim Boon Heng อ้างถึงใน มนัสวี ธาดาสิทธิ์, 2540 : 33) ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์การที่มุ่งมั่นที่จะคิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ มุ่งที่ใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์ เรียกว่า Total Factor Productivity (TFP) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการที่จะให้ได้ประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมุ่งมั่นในเรื่อง Innovation และ Quality คุณภาพอย่างเดียวไม่พอ เพราะคุณภาพ หมายถึงการทำสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น ไม่ได้ทำทฤษฎีความอ่านของทรัพยากรบุคคลอันมีค่า การคิดนวัตกรรมใหม่ๆร่วมด้วย จะทำให้องค์การสามารถก้าวกระโดดไปสู่ Paradigm ใหม่ ซึ่งจะต้องมาจากการพัฒนาความคิดของคนในองค์การ

จำเรียง วัชวิวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 11) ให้ความหมายของ “ องค์การแห่งการเรียนรู้ ”ว่า หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งมั่นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานปีการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และ เรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดไป

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2540 : 52) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่สร้าง และ ส่งเสริม การเรียนรู้ทั้งในแต่ละบุคคล และ ทีมงาน เพื่อนำมาพัฒนาระบบ และ วิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ และ เป้าหมาย ขององค์กรที่กำหนดไว้

ไมค์ เพดเลอร์ (Mike Pedler และคณะ อ้างถึงใน อิศระ อุบลวรรณ, 2540 : 3) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ และมีการปรับเปลี่ยนตนเองอยู่ตลอดเวลา และเป็นยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540 : 44) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า หมายถึง องค์กรที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลองอย่าง ต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne และ Boydell, 1997 : 1-4) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) และได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งได้แก่ บุคคล ลูก ค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน และคู่แข่งกัน (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุกๆ คน ได้เกิดการเรียนรู้

วนิดา ชูวงษ์ (2541 : 1) ให้ความหมายของ “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ “ ว่าหมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือ กลุ่ม ในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างระบบ ต่อเนื่อง และ เป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร

ชเนศ ขำเกิด (2541 : 17) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ “ ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ และ สร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

ไมตรี อินทุสุต (2541 : 101) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

เจนิเฟอร์ เอ็ม จอร์จ และ การ์เร็ต อาร์ จอห์น (Jennifer M.George และ Gareth R. Jones, 1999 : 173) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่มีการประมวลผลความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

วารรัตน์ เขียวไพรี (2542 : 42) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 3) ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 126) ให้ความหมาย “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่บุคคลภายในองค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนมีรูปแบบการคิดใหม่ๆ ได้รับเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยการทำร่วมกันและคิดอย่างอิสระบุคคลทุกคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ด้วยกัน

ผู้ศึกษาขอสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึง การแลกเปลี่ยนแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์กร และบุคคลสามารถนำความรู้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หากพิจารณาจากนิยามของผู้รู้ต่างๆ ที่ระบุไว้เห็นได้ว่า สาระสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีดังนี้

มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (Learning Systems) ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปัน และปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างถ่วงถึงแพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอน ข้อมูลโดยผ่านกระบวนการ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งหลาย

คำว่า ระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่างๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด เราไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน องค์การทั้งหมด หากนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้เกิดผลกระทบต่อหน้าที่พฤติกรรม และลักษณะของส่วนอื่นๆ เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ในร่างกาย ที่ต้องทำการขึ้นแก่ประสานสัมพันธ์กัน

ในการทำงาน องค์การสามารถเรียนรู้ได้หากแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานเข้าใจได้ว่า คนทำหน้าที่อะไรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นฝ่ายอื่นเช่นไร ผลของปฏิบัติสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้าและการให้บริการเช่นไรบ้าง จากนั้นจะนำสู่คำถามที่ว่าผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารการเรียนรู้ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Officer (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้กันมากที่สุดได้เช่นไร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การ ความสนใจใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเป็นระบบสิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ

เป็นการเรียนรู้แบบ (Collective - Integrated - Actionable Learning , CIA)

เนื่องจาก องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ มิใช่ผลผลิตหรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนในองค์การพึงร่วมกันปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้

Collective คือ เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่างๆ และในระดับความลึกซึ่งต่างๆ กันไป อาทิ การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมทักษะและลักษณะนิสัยการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด

Integrated คือ นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับระบบ และวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ในแต่ละช่วงเวลาโดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จเรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

Actionable คือ แนวความคิดของการเรียนรู้ที่นำปฏิบัติและนำออกมาใช้ ประโยชน์ใช้แก้ปัญหา action learning

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (value-added) ด้วยการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้ (learning capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิจ

การมีโลกทัศน์พัฒนา (mental models) ของมนุษย์แต่ละคนเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาการเรียนรู้และประสบการณ์ ก่อเป็นความคิดความเชื่อ เป็นทัศนคติที่มีผลต่อแนวปฏิบัติ ดังที่มีผู้เรียกขานไว้ อาทิ กฎและระเบียบ (rules and regulations) นิสัย (habits) กรอบบริหาร (managerial frames) กระบวนกรรม (paradigms) ธรรมเนียมปฏิบัติ (customs) ความคิดอ่านทั่วไป (conventional wisdom) การมีโลกทัศน์พัฒนา ช่วยให้การประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น เป็นตัวกลั่นกรองพิจารณาข้อมูล

อาร์กิริส (Argyris) ได้ให้นิยามของศัพท์การเรียนรู้ 2 คำ ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ single-loop learning (หรือที่บางท่านเรียกว่า first order learning หรือ corrective learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการนั้นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติ ซึ่งในทัศนะของ Peter Senge แล้ว เรียกว่าเป็น adaptive learning ที่เรียนรู้ต่อการ (coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาช้อนกลับ (reactive) เช่นเมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (responsive) เช่น เราจะตอบสนองความต้องการของหัวหน้า ของผู้บังคับบัญชาของลูกค้าได้อย่างไร ซึ่งมองอะไรที่ยาวขึ้น Senge เชื่อว่าในสังคมขององค์กร เราจะพบเห็นการเรียนรู้แบบนี้อยู่มาก

ลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองที่เรียกว่า double-loop learning (บางท่านเรียกว่า second-order learning หรือ generative learning) เกิดเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ด้วยการศึกษาดูตรวจสอบทำความเข้าใจกับตัวแปร และการกระทำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจนำไปถึงการระบุนสาเหตุที่ซ่อนอยู่ และการทำลายกระบวนความคิด ความเชื่อพื้นฐานของสิ่งนั้นเลยก็เป็นได้ ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการคิดคำนึงมุ่งอนาคตมากกว่าจะมุ่งถึงอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์เช่นนี้อยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์กร อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไป

ในทางที่ตีขึ้น ตารางที่ 5 แสดงถึงรายละเอียดต่างๆ ของการเรียนรู้แบบช่วงเดียวและสองช่วงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ตารางที่ 5 การเรียนรู้ขององค์กรแบบ Single – loop และ Double – loop

ระดับความเข้าใจ	แนวการปฏิบัติ	กรอบของเวลา	คำถาม / แนวปฏิบัติ	ประเภทของการเรียนรู้
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	มุ่งสร้าง (generative)	มุ่งอนาคต ↑	– แบบแผนความคิดอ่านและวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดโครงสร้างขององค์กรปฏิบัติการล่วงหน้า	Double – loop Learning
โครงสร้างที่เป็นระบบ	มุ่งสร้างสรรค์ (creative)		– โครงสร้างองค์กรใดที่ก่อให้เกิดแบบแผนปฏิบัติคิดริเริ่มมากขึ้น	
แบบแผนของพฤติกรรม	มุ่งปรับตัว (adaptive)		– เหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้น เริ่มทำมากขึ้นกว่าเดิม แต่ยังไม่ดีกว่าที่ถูกคาดหวังไว้	Single – loop Learning
เหตุการณ์	มุ่งตอบโต้ (reactive)	ปัจจุบัน	– จะแก้ไขสถานการณ์นี้ได้เร็วที่สุด เช่นใด ทำน้อยกว่าที่ถูกคาดหวัง	

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก McLean 1997 : 64 (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2540 : 52)

มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบ

สมรรถนะหลัก ในที่นี้หมายถึง การสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่างๆ ของกลุ่มบุคคลเสริมสร้างตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหารงาน ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กรอันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ภูมิความรู้ ภูมิปัญหาที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์กรดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญผสมผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่องขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงอยู่เสมอเสริมสร้างความเข้มแข็ง มีพลังมีศักยภาพ ให้แก่องค์กรลดโอกาสเติบโต เพราะสถานการณ์หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น โชคชะตา

หรือดวง ดังแสดงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์การแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะหลักและการชิงความได้เปรียบของการแข่งขันให้ได้อย่างยั่งยืนในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การในสมรรถนะหลักกับการชิงความได้เปรียบ

ข้อมูล/ความรู้ใหม่	การเรียนรู้ขององค์การ	สมรรถนะหลัก	การได้เปรียบในการแข่งขัน
ข้อมูล → ความรู้ →	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเสาะแสวงหา ▪ การเก็บกักและการประมวล ▪ ใช้ข้อมูล ▪ การแบ่งปันความรู้ ▪ การประยุกต์ใช้ 	สมรรถนะหลักที่มีอยู่แล้ว ↓ สมรรถนะหลักที่ได้รับ การพัฒนาปรับปรุง อยู่เรื่อยๆ	ในระยะสั้น ← ในระยะยาวที่ยั่งยืน <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านทรัพยากร ▪ ด้านทักษะฝีมือ ▪ ด้านสินค้าบริการ

ที่มา : คัดแปลงจาก Helleloid & Simonin 1994 :217 (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2540 : 53)

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาเพิ่มพูนความรู้ อาจทำได้หลายทาง เช่น

1. การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายในเทคโนโลยีพื้นฐาน สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์การ
2. การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือ จากคนนอกองค์การเข้ามาช่วยเหลือ บางจุดของการทำงาน วิธีการของ Benchmarking ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งได้

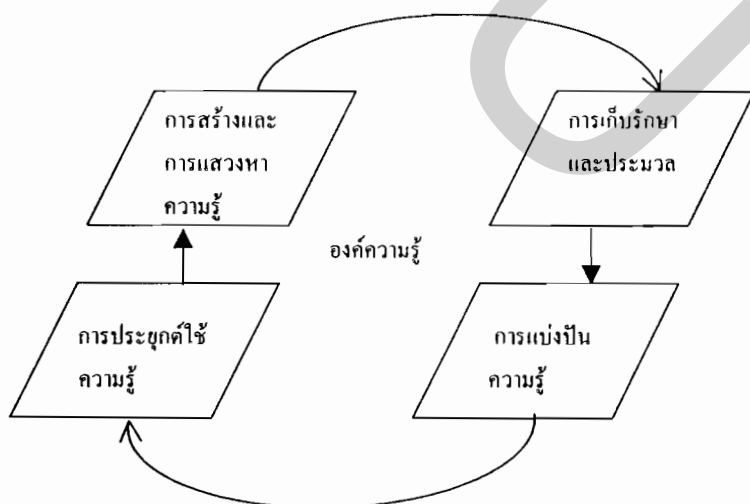
อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเมรี (อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเสรี, 2540 : 82) กล่าวว่า Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) ให้ความหมายไว้ว่า Benchmarking หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยปรับสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับสภาพขององค์การเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นนัยสำคัญ โดยการเรียนรู้นั้นต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเป็นแนวคิดหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าการใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การจัดหาจากตลาด เช่น การจัดซื้อ software เพื่อใช้งานในหน้าที่เป็นการดูซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน
4. การร่วมมือกันระหว่างองค์การ/หน่วยงาน
5. การผนวก หรือควบกิจการ (Merger & Acquisition)

จะเห็นได้ว่า กระบวนการถ่ายทอดและการเสริมสร้างสมรรถนะหลักในองค์กร ต้องผ่านครบทั้ง 4 ขั้นตอน ดังข้างล่างนี้และที่แสดงไว้ในภาพที่ 3

1. การเสาะแสวงหาและสร้างความรู้ ได้แก่ การพัฒนา การสรรสร้างทักษะการหยั่งรู้ได้ การสร้างความสัมพันธ์
2. การเก็บกักและประมวลข้อมูลจะเรียนรู้จากฐานข้อมูลเดิมที่มีการเก็บรวบรวมกันไว้แล้ว นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. การแบ่งปันความรู้แก่กัน เป็นการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้มา เป็นการถ่ายทอด การเรียนรู้ ด้วยอาศัยกลไกต่างๆ เช่น เชิงบุคคล อิเล็กทรอนิกส์ ทางการไม่เป็นทางการ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการขยายผลความรู้ แนวปฏิบัติที่ได้ไปสู่สถานการณ์กับกลุ่มคนใหม่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบังเกิดผลเมื่อมีพลังร่วมกัน (synergy) ทำให้แนวปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติหนึ่งขององค์การความรู้ที่แท้จริงจะเป็นอะไรที่มากกว่าข้อมูลจะมีการให้ความหมายหรือสกัดความจากข้อมูลนั้นๆ อาจจะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นแบบ “เจียบๆ” ถูกปลูกฝังไว้ในหน่วยงาน ในมุมกลับหากประยุกต์ใช้ไม่ดี ไม่ถูกกาลเทศะจะก่อให้เกิดพลังลดทอน (energy) เกิดผลกระทบทางลบและไม่ตรงเป้าหมาย

ภาพที่ 5 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้



ที่มา : คัดแปลงจาก Marguardt, M.,J., 1996 : 26 (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2540 : 54)

5. องค์กรเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นองค์กรและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของเอกบุคคลในองค์กร

6. การเรียนรู้ขององค์กรนั้นแตกต่างจากการนำเอาผลการเรียนรู้ของแต่ละคนมารวมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังร่วมของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อองค์ความรู้ ที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงในระบบและโครงสร้างขององค์กรในที่สุด

7. สีลาการเรียนรู้ที่แตกต่างกันขึ้นกับแนวโน้มของการเรียนรู้และปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ขององค์กร

แนวโน้มของการเรียนรู้ (learning orientations) พิจารณาได้จากสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้และค่านิยม แนวปฏิบัติที่สะท้อนให้ได้ขณะที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ วัฒนธรรม และสมรรถนะหลักขององค์กร (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540 : 50-55)

แนวความคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 แนวคิด คือ

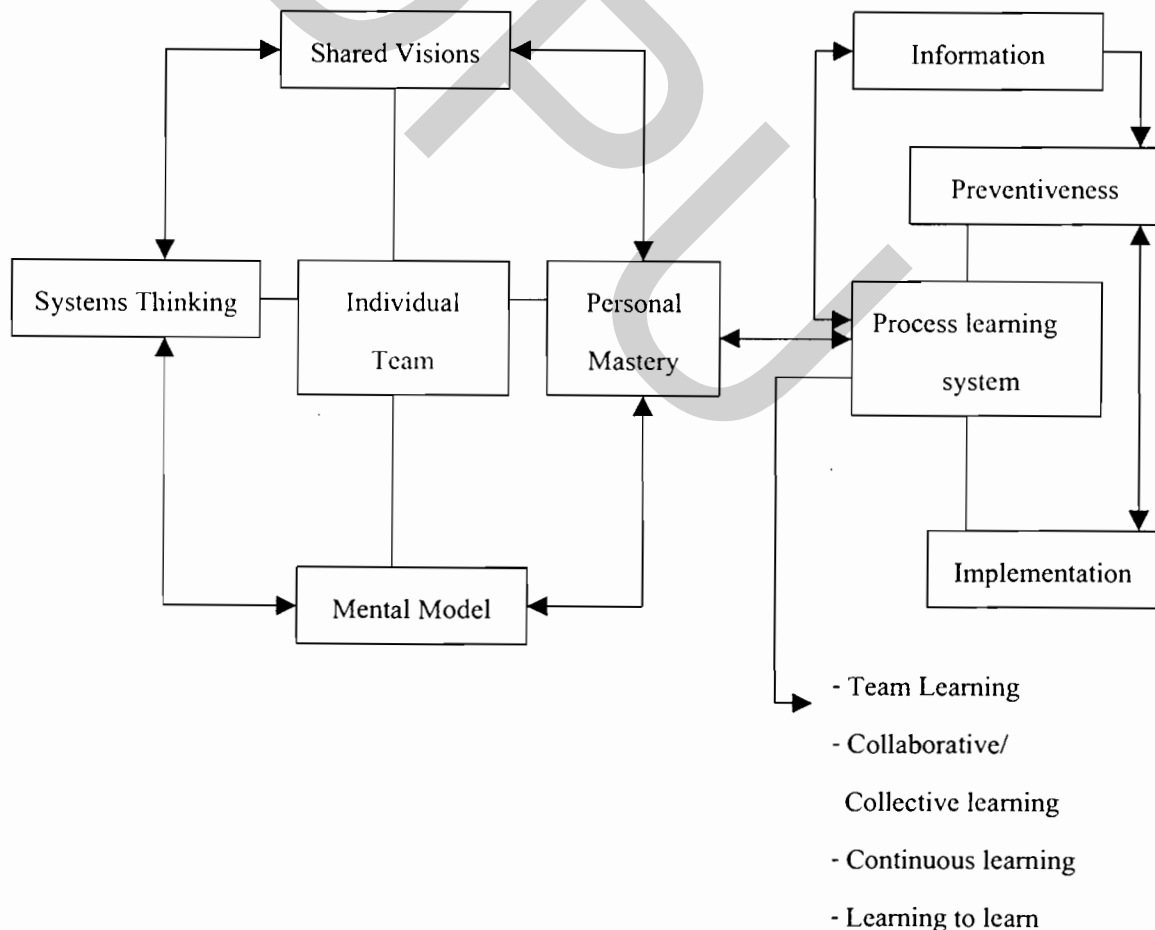
1. Peter M. Senge ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990)
2. Marquardt และ Reynolds องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมีด้วยกัน 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) (Marquardt and Reynolds, 1994)
3. Pedler, Burguynne และ Boydell องค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) (Pedler, Burguynne and Boydell, 1997)
4. McGill และ Slocum องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมี 5 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Smarter Organization (McGill and Slocum, 1994)

ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 จะสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้น ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Senge, 1990)

ภาพที่ 6 Learning Organization Model



ที่มา : ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge อ้างถึงใน สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2542 : 56)

แนวคิดในการพัฒนาองค์การเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การ ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery)
2. การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสำคัญประการที่ 5 นี้ เป็นส่วนที่ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี เน้นว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ที่พนักงานทั่วทั้งองค์การ หรือทีมงานทุกทีม รวมถึงองค์การทุกๆ แห่ง จะต้องมี ความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จทั้งหมด

นอกจากนี้แล้ว การสร้างให้เกิดหลักสำคัญข้ออื่นๆ ที่เหลือทั้งหมด ให้เกิดเป็นรูปธรรม ขึ้นให้ได้นั้น ก็ยังจะต้องดำเนินไปภายใต้แนวคิด ของหลักสำคัญที่ 5 คือ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) นี้อีกด้วย

ประการที่ 1 : การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery)

โลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิตจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากระบวนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Human mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์การมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การ มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบน

วิสัยทัศน์ของแต่ละคน สนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึง การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) นี้ได้

ในการนักเรียนรู้ตลอดชีวิต มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision)

วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของคนสักวันหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะสามารถวางแผนวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญ เขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension)

ถือเป็นแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟดำ (Structural Conflicts)

ในเมื่อนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้แล้วแต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงไฟดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

ยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลง คนที่จะอยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้ ก็จะต้องมีทั้งความขยัน มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นนับเท่าทวีคูณ

ได้เคยมีการทำวิจัยในสหรัฐอเมริกา กับนักธุรกิจและคนทำงานกว่า 1,000 คนที่มีประสบการณ์การทำงานคนละกว่า 10 ปีขึ้นไป ได้พบว่า มีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ที่มีแรงไฟดี (Creative Tension) มาตลอดระยะเวลาของการทำงาน เริ่มตั้งแต่เข้าสู่โลกอาชีพ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี ล้วนเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการทั้งสิ้น

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยเราให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่าง ถูกต้อง อยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิด และตัดสินใจให้อ่องแท้เราจะไม่มีวันรู้ถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious)

อีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่อยู่ยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่อยู่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกเปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไป โดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้มันจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจังบุคคลที่มีลักษณะของการเป็นนักเรียนรู้อลลอคชีวิตถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะของนักเรียนรู้อลลอคชีวิตจะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ประการที่ 2 : การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Models)

Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของ วุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการ อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

บุคคลในองค์การมีความตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม (Holistic) สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิดเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลกและทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการ Rethink ซึ่งหมายถึงการกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Change in the Fundamental Thinking) (ปีณรส มาลากุล ฌ อยุธา, 2543 : 40-41) พร้อมทั้งจะทดสอบสภาพที่ทำหายเหล่านั้น หรือหมายถึงแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ เป็นภาวะทางจิต ทักษะคติในการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นองค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้อลลอคเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์

ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีสภาพทางจิต (Mental Ability) ที่มั่นคงไม่ผันแปร หรือหือถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ (Senge, 1990) องค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ต่างๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์การ แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ประการที่ 3 : การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) นั้น หมายถึง ที่ที่เราจะไปอยู่หรือสิ่งที่เราประสงค์จะไปเป็น สักวันหนึ่งในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์องค์กร จึงเป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปแบบขึ้นให้จงได้ในอนาคต

การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิเช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆ จะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กันให้ชัดเจนเสียก่อน และการจะกำหนดรายละเอียด ของกิจกรรมในแผนงานโดยละเอียด ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆ ด้วยว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือการสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ และจะดียิ่งขึ้นไปอีก หากสามารถประชาสัมพันธ์ให้องค์การภายนอกได้รับทราบด้วย

เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน
- (4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก
- (5) สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ 4 : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิญญูณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมา

แลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย กลุ่มจึงจะเกิดการ ทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ในการพัฒนาองค์การยุคใหม่ โดยการเน้น “กลไกภาวะผู้นำ (Leadership Engine)” กำลังจะเป็นแนวโน้มที่สำคัญ และใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายภายใน ปี ค.ศ.2000 ทั้งนี้จะมีการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงส่ง รวมถึงมีคุณสมบัติของการเป็น “ครูผู้สอน (Teacher)” ที่ดี ซึ่งจะเป็นหัวข้อของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นั่นเอง

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ (Cultural Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างหนึ่งที่ตั้งคมของการทำงานร่วมกันในองค์การได้กำหนดขึ้น โดยมีพัฒนาการของ แนวคิด ความเชื่อประเพณีปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้ยึดถือปฏิบัติกันต่อๆ มา

วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) มีอิทธิพลต่อการบริหารงานอย่างมหาศาล เพราะวัฒนธรรมองค์การนี้มีทั้งที่ดีและไม่ดีบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก ตัววัฒนธรรมองค์การ ก็จะเข้ามาบีบบทบาททันที และถ้าหากไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การนั้นด้วยแล้วกระแสของการต่อต้าน คัดค้าน ก็จะยิ่งรุนแรง

ในบางครั้ง ก็อาจจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเสียก่อน ก่อนที่จะดำเนินงาน โครงการใหญ่ๆ หรือสำคัญๆ

รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ รวม 4 วิธี คือ

1) ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติ ดังนี้ เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มเสวนา ร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนา ให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็น และเหตุผลของกันและกัน

2) ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับเสวนา จะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3) ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น

การประเมินงานโครงการ (Estimating)

การวางแผนงานโครงการ (Planning)

การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling)

การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation)

การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control)

การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning)

การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจ ในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะสังเกตได้ว่า มีลักษณะพิเศษคือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในช่วงการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากทำกันในลักษณะที่เป็นแบบอรูปนัย (Informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูงแต่ก็ยังคงเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

การเรียนรู้โดยทั้ง 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

ประการที่ 5 : ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

แนวคิดในการบริหารก็มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารคน การบริหารองค์การ การบริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยปรมาจารย์และที่ปรึกษาองค์กรต่างๆ ได้นำเสนอออกมาเป็นทฤษฎีและวิธีปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น การบริหารแบบเอ็มบีโอ (Management By Objectives) การทำรีเ็นจิเนียริง (Business Process Reengineering) หรือการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management, TQM) แต่ละเรื่องจัดได้ว่าเป็น “ระบบ” ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร หากแต่เราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และดำเนินการไปตามวิธีการ และขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้นๆ

ความคิดความเข้าใจเชิงระบบนี้ ก็เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ ความคิดใหม่ และเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A shift mind) ในหลายด้านคือ

- (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมากเป็นการมองภาพรวม
 - (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไว้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
 - (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต
- รูปธรรมของความคิดความเข้าใจเชิงระบบ
- ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิเช่น
- พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ
 - พัฒนาระบบการวางแผนวาง (Business Planning)
 - พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐาน ของการเรียนรู้สำหรับองค์การ (Organizational Learning) เช่น Leadership, Cultural, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) แต่ละสายอาชีพควรจะได้รับการพัฒนาทั้งองค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของ Systems Thinking ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุกๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

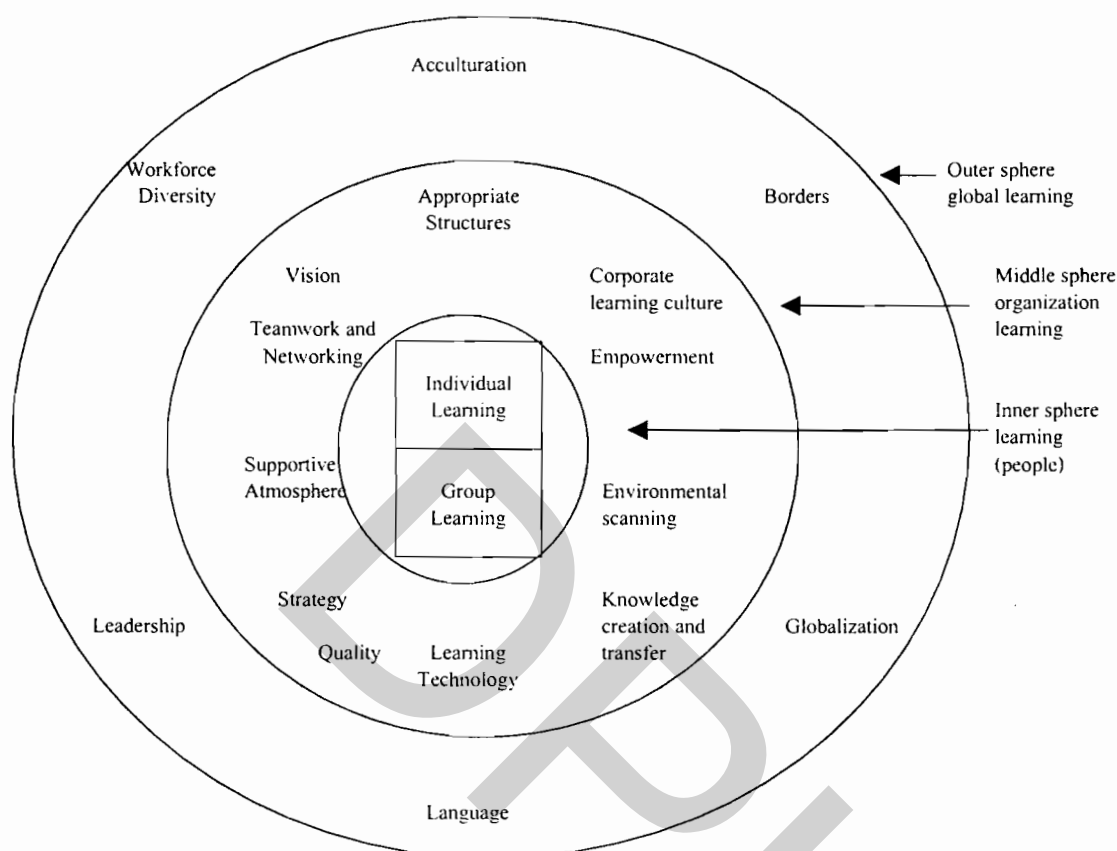
จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี พบว่า ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรการเรียนรู้ (จะด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม (Holistic) แม้คนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว แต่ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงต่อไปจึงควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marguardt และ Reynolds (1994)

ในส่วนของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมรอบกัน ดังนี้

ภาพที่ 7 Global Learning Organization Model



ที่มา : Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, 1994 : 29

วงกลมชั้นใน แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Learning)

วงกลมชั้นกลาง แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 11 ประการที่จะทำให้องค์กรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

วงกลมชั้นนอก แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 6 ประการในการที่จะไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

สำหรับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในวงกลมชั้นกลางที่มีองค์ประกอบ 11 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการ

ควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิต ที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการผสมปัญหา และการร่วมพลัง (Synergy) ขององค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยในเกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)

วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่ นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น หลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง คุรุฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์การไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การได้ เฉพาะกลุ่มบุคคลเพียงลำพังก็ยากที่จะขยายวัฒนธรรมนี้ให้ทั่วทั้งองค์การได้

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกลัวพึ่งพาผู้อื่นให้การแก้ไขปัญหามา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนา Scenario เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคคลโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ความมีกลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศการสนับสนุน (Supportive Atmosphere)

มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการดำเนินงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

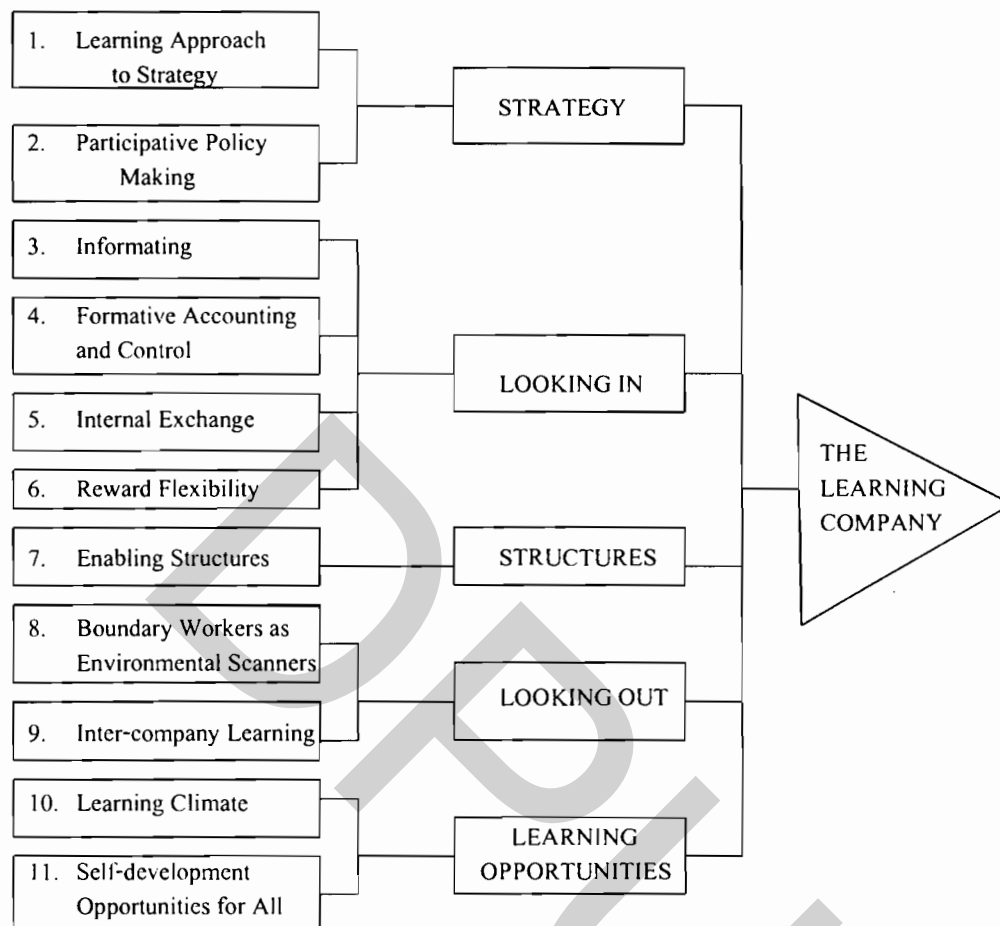
วิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์การ และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นคือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากบุคคลที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (In-built Motivation) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคคลทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguynne และ Boydell (1997)

Pedler, Burguynne และ Boydell (1997) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็น บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

ภาพที่ 8 The Learning Company Model



ที่มา : Pedler, Burgoyne & Boydell (1997 : 18)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็กๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของควรแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่นๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้จะยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร รวมถึง ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งขั้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่นๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จาก บทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development Opportunities for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวเองความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

แนวคิดของ McGill และ Slocum (1994)

McGill และ Slocum (1994) ได้ใช้หลักการศึกษามาจากการเรียนรู้ ของความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองและคนอื่นในอดีตและปัจจุบัน นำมาศึกษาเพื่อเรียนรู้หาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล และเพื่อให้ตระหนักถึงปณิธานของเขาที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ได้อย่างไร (How to Build a Learning Organization) McGill และ Slocum (1994 : 17-24) ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจสำคัญของ The Smarter Organization ว่ามีด้วยกัน 5 ประการ เช่นกัน คือ

1) ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของสมาชิกในองค์การ (Openness)

เริ่มต้นจากการยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเองว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ดีกว่าหรือด้อยกว่าพื้นฐานและประสบการณ์ของผู้อื่น โดยไม่คิดว่าจะเป็นการเสียหน้าและต้องเปิดกว้างพอที่จะยอมรับความคิดเห็น และเรียนรู้ถึงความสำเร็จของผู้อื่น และค่อยๆ สะสมประสบการณ์ต่างๆ ที่เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง

2) ประสิทธิภาพของบุคคล (Personal Efficacy)

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างมีเหตุผล มีความชำนาญในการแก้ปัญหา มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยประสบการณ์จากการเรียนรู้แนวคิด และพฤติกรรมที่จะเป็นสาเหตุแห่งปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ความสำเร็จในอดีตและความล้มเหลวต่างๆ ที่ผ่านมา และมีจิตสำนึกที่จะทำให้องค์การของตนแตกต่างจากองค์การอื่น

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

แต่ละปัจเจกบุคคลในองค์การจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวว่าความคิดสร้างสรรค์หรือสิ่งที่คิดค้นเองนั้นจะล้มเหลว ต้องเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้ในนิสัยและในกิจการที่ทำเป็นประจำ กล่าวได้ว่าบุคคลที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมกันทั้งองค์การ จึงจะทำให้องค์การปราศจากความกลัวที่จะล้มเหลวในการมีวิสัยทัศน์ร่วม และสมาชิกขององค์การทุกคนยินดีและพร้อมที่จะสนับสนุนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ทุกสิ่งร่วมกัน เพื่อประโยชน์แก่องค์การในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การชั้นนำ (Smarter Organization) เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้ จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยเรียนรู้จากลูกค้า จากเพื่อร่วมงาน เรียนรู้ถึงวิทยาการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ

ร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงาน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องเป็นไปทิศทางเดียวกันในการที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

5) การคิดอย่างมีระบบ (Systemic Thinking)

ในสมัยก่อนการคิดจะพยายามให้อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล เป็นตรรกศาสตร์ และเป็นขบวนการ ซึ่งปัจจุบันแนวความคิดได้แตกต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยจะคิดเป็นแบบองค์รวม มองอะไรรอบตัว คิดอย่างมีระบบ ต้องรู้และเข้าใจ คิดและแก้ปัญหาขององค์กรโดยค้นหาสาเหตุของปัญหามากกว่ามองแค่พบว่ามีปัญหาแต่อย่างเดียว ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสังเกต มองถึงความอยู่รอดขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในอดีตที่ผ่านมา และมองแนวทางที่จะดำเนินการในอนาคต

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ่งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และการกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรรองอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell ของ Marquardt และ Reynolds และ McGill และ Slocum มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาขององค์กรมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บังคับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้นี้ไม่สูตรสำเร็จ (Blueprint) (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991 : 2) เหมือนการจัดการทั่วไป ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน ไมเช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of A Learning Organization)

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะแห่งการเรียนรู้ (learning characters) เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัต (dynamics) อยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องการมีขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนาในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt and Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt และ Reynolds, 1994 : 23)

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถอธิบายถึงความคืบหน้า
อุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุน
การเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความ
สัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไวเมื่อเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์กรว่าเป็นองคาพยพ (organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่ควรเรียนรู้

แนวคิดของ Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996)

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996)เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ 6 ประการดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

มอร์ริส (Morris อ้างถึงใน อภันตริ รอดสุทธิ, 2541 : 38) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน
4. การทำงานเป็นแบบเครือข่าย เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้นๆ
5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กร ได้เปรียบคู่แข่ง
6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ
7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ค่านิยม และความสร้างสรรค์ที่มีค่า

สมยศ นาวิการ์ (2540 : 916) กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : สมยศ นาวิการ์ , 2540 : 916

จากภาพจะแสดงให้เห็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่ทำงานภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะบอกความจริงระหว่างกัน ข้อมูลการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพอใจของลูกค้า และการแข่งขันจะถูกถ่ายทอดอย่างกว้างขวาง รางวัลจะถูกจัดสรรอย่างเสมอภาคท่ามกลางบุคคลทุกคน ความไว้วางใจที่สูงมีอยู่ระหว่างผู้บริหารและบุคคล บนพื้นฐานของค่านิยมที่มุ่งลูกค้าบุคคลทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันภายในการแก้ปัญหาของลูกค้า ดังนั้นบุคคลไม่เพียงแต่จะเรียนรู้การบัญชีหรือการตลาดมากขึ้นเท่านั้น แต่พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะเพิ่มความรู้และความสามารถของพวกเขาเพื่อที่จะทำสิ่งแตกต่างอีกด้วยความสามารถเหล่านี้ไม่ได้มาจากคำราหรือประสบการณ์ แต่มาจากการทดลอง ความคิดเห็น และวิธีการใหม่เพื่อที่จะตอบสนองลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บุคคลจะถูกเคารพ ไว้วางใจ และได้โอกาส เพื่อที่จะเจริญเติบโตภายในงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้จะลงทุนอย่างมากกับการฝึกอบรมด้วยการให้โอกาสแก่บุคคลทุกคน ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยความอยากรู้อยากเห็นและได้ความสนุกสนานกับการเรียนรู้

ลองเวธ และ เควิส (Norman Longworth and W Keith Davies, 1999 : 75) กล่าวถึง ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ได้แก่

1. องค์การที่มีความต้องการและปรารถนาที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้
2. องค์การที่มีการลงทุนให้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคคลทุกระดับในองค์การ
3. องค์การที่มีการแสวงหาโอกาส และสนับสนุนบุคคลในองค์การได้พัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถ
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคลในองค์การ ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นบุคคล เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตขององค์การร่วมกัน
5. องค์การที่มีการบูรณาการความรู้ และประสบการณ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอีกทั้งการตระหนักและให้ความสำคัญ กับการแสวงหาการทำงานที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่ดีกว่าอยู่เสมอ
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การทุกระดับได้แสดงความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล โดยให้ความสำคัญกับ “การเรียนรู้” รวมถึงการวางแผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้ ความรู้ที่สอดคล้องกันด้วย
7. บุคคลมุ่งหวังที่จะขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างกลมกลืนกับรูปแบบ และวิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
8. บุคคลในองค์การมีโอกาสได้เรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น internet intranet เป็นต้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเรื่องภายในและภายนอกองค์การด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์
9. องค์การที่สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactively) ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเตรียมพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการต่อสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
10. องค์การมีการทบทวน เรียนรู้และประดิษฐ์ สร้างสรรค์ คิดค้น สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 335) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. จะต้องมีการยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ ซึ่งรวมถึงภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective)
2. พนักงานจะต้องละทิ้งวิธีการคิดแบบเก่าและสร้างมาตรฐานในการทำงานเพื่อแก้

ปัญหาหรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. สมาชิกทุกคนจะต้องคิดถึงกระบวนการขององค์การซึ่งรวมถึงกิจกรรม หน้าที่ และการกระทำร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน

4. บุคคลจะต้องมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันทุกฝ่ายทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อข้ามกันในแนวดิ่ง หรือแนวระนาบโดยปราศจากความกลัวที่จะถูกลงโทษ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 472) กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนยอมรับและเห็นด้วย
2. พนักงานและสมาชิกในองค์การเลิกใช้วิธี คิดแก้ปัญหาหรือการทำงานและกิจวัตรประจำวันแบบเดิม
3. สมาชิกในองค์การจะคิดถึงกระบวนการกิจกรรม หน้าที่ขององค์การและร่วมดำเนินการควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ไปด้วยกัน
4. มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งแนวดิ่งและแนวอน อย่างกว้างขวางโดยปราศจากการเกรงกลัว การวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษ
5. มีการกลั่นกรองความสนใจส่วนตัว และส่วนรวมเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์การที่มีความผูกมัดร่วมกันด้วยการยอมรับและผูกพันอย่างมุ่งมั่น

โดยสรุป แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคคลในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล องค์การ และสังคมในที่สุด ดังนั้น ในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าจะต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ แนวคิด และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้งยากต่อการหวังผลในระยะสั้น เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้าน ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ นอกจากนี้องค์การแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์นั้นก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ อย่างไรก็ตาม การที่จะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกประการ อย่างลึกซึ้งและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ เพื่อสนับสนุนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ความเป็นไปได้ (Possibilities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มีความง่ายในแต่ละขั้นตอนของการยอมรับที่จะเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ละองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์การ ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์การให้มากที่สุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นสามารถ ทำได้จริงๆ ในบางกรณีก็เป็นเรื่องธรรมชาติ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (1990) กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่าพวกเราทุกคนเป็นนักเรียนทั้งสิ้น ไม่เพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียน เพราะว่าเราเป็นส่วนสำคัญขององค์การด้วย” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์การอย่างกว้างไกลเป็นเรื่องเร่งด่วนอย่างมากในสถานะเช่นนี้ เพราะเวลานี้ไม่ได้เป็นเรื่องการแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Borders) องค์การทั้งหลายในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเหล่านั้นที่ประสบความสำเร็จได้พบว่ามันเกิดประโยชน์อย่างมากมาย และไม่มีใครที่คิดว่ามันง่าย ความลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จึงไม่ถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงอีกต่อไปในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์การทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning)

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบทางความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์การ

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities)

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและมันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่นมีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงสร้างทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers)

ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคคลที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning)

ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของพนักงานในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (Empower People)

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับ ในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาวินัยของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems

Thinking)

การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้แต่ใครบางคนในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvements)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

ปัจจัยที่จะสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว Nevis, Dibella และ Gould ได้เสนอปัจจัยที่จะสนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ประเด็นอยู่ 10 ด้วยกัน (Nevis, Dibella and Gould, 1995 : 77-79) คือ

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม
2. ความแตกต่างในด้านการปฏิบัติ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน
8. การมีผู้สนับสนุน
9. ความเกี่ยวข้องของผู้นำ
10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ

โดยมีรายละเอียดตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	-เข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัวคิดแคไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติงานนอกหน่วยงานมาน้อยเพียงใด รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	-หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้ หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือสร้างทักษะใหม่ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	-หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเป็นตัวบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน/ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	-องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติทำให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	-ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบัง อำนวยพร ขอมริบว่าในการแก้ปัญหาอาจต้องมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันอยู่บ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใ้ผู้รู้ผู้สั่งยาก ค้นคว้าหาความรู้อยู่เป็นนิจ ไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นครั้งๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี "personal mastery" ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญของตนเอง
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	-ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย อดทน ยอมรับความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความให้ความเห็น
8. การมีสนับสนุน	-มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ	-เรียนรู้ด้วยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ	-แต่ละส่วนแต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

ที่มา : Nevis, DiBella, Gould. 1995 : 79-83 (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2540 : 57-58)

กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn)

การที่จะให้สมาชิกองค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์

เงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนคือ องค์การควรมี CLO (chief learning officer) ทำอย่างไรที่จะให้ CLO เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการ วางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดันองค์การให้เป็น Knowledge หรือ Intelligent Organization

องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ของหน่วยงานตนขึ้นมาเช่น

- เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ๆ
- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์การ
- เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลายต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็นที่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูลเป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบเป็นครูและเป็นผู้ให้บริการได้

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์การที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่ายกำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขึ้นด้าที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่

สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ของตนเองขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างไรเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (learning disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอยลง (impaired intelligence) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝายอื่นเช่นใดบ้าง

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงหลักสำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ การเป็นนักเรียนตลอดชีวิต (Personal Mastery) การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่จะมีส่วนต่อระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ หลักการ และสาร์ตละ ซึ่งหลักสำคัญทั้ง 5 หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักสำคัญทั้ง 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้ (1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	การเป็นนักเรียนตลอดชีวิต	มีโลกทัศน์พัฒนา	การคิดเชิงระบบ	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้เป็นทีม
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุวิสัยทัศน์ของตน - เห็นความแตกต่างของที่เป็นอยู่ กับที่ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะข้อมูลออกจากสถานะนามธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์จำลอง - ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความจริงในสภาพปัจจุบัน - แดงวิสัยทัศน์รับฟังคนอื่น และให้อิสระในการเลือก 	<ul style="list-style-type: none"> - สึกหัก - รู้จักการปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อนร่วมงานกัน - ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	การเป็นนักเรียน รู้ตลอดชีวิต	มีโลกทัศน์พัฒนา	การคิด เชิงระบบ	การมี วิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้ เป็นทีม
2.หลักการ ความคิดและการ หยั่งรู้ที่ซึ้งนำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อสร้าง สรรคกับภาวะ อารมณ์ - จิตกว้างค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การสรุป อ้างอิง - รักษาความสม ดุลย์ระหว่างการ สืบค้นกับการ อุทิศ	- โครงสร้างมีผล ต่อพฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพันกับ การคล้อยตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการ และการอภิปราย - ข้อบกพร่องที่เกิด บ่อย
3.สาระตะ ความเป็น ผู้ ชำนาญในวินัย ด้านนั้นๆ	- การแผ่ขยายผล - การเห็นความ เชื่อมโยงเกี่ยว ข้องกัน	- ความรัก/ความ จริง - การเปิดเผย	- การมองภาพโดย รวม - การเชื่อมโยงของ ส่วนย่อย	- เป้าหมายร่วมกัน - การเป็นภาคีร่วม กัน	- ปัญหาร่วม - การปรับแนว ความคิด ปรับ แนวปฏิบัติให้ ตรงกัน

ที่มา : วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย, 2540 : 65

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะองค์การจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้

1. ก่อนที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่ นั้นให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน
2. องค์การจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรม ในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำงานอย่างไร ยกตัวอย่างเช่นในสังคมที่มีขีดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูงเช่นสหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษนั้นการพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า

เทคนิค วิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประพันธ์ หาญกว้าง, 2538 : 62-73)

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การศึกษาตนเอง (Self-knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้

(Learning to learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การศึกษาตนเอง (Self-knowledge)

เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตัวเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเอง และสายตาของคนอื่น

การศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง (Abilities estimation)
2. ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (Knowledge) และมีความเข้าใจ (Understanding) อะไรบ้าง ถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-confidence)
3. ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตนเอง
4. ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self-knowledge) เป็นการทำความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเองซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of learning) ของตนเองได้

การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to learn)

เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning)

ในวิธีการนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (On-the-job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (Work process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cyclic learning)

การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical)

นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะทำงาน (Learning by doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้ว องค์การอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Conscious learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education courses) หรือในรูปแบบของ (Correspondence courses) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงาน และนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดคร่ำได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อใด เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

1. สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

2. มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Coordination) และการปฏิบัติ (Action)

3. ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีม ต่อทีมอื่นๆ

ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มาในอดีต

2. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reframing) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transforming)

3. การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่

โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้เหนือเหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวางเปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปในพื้นที่ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการทำงาน (Operation procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคคลได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำ กับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)

วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน

เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

1. การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action research)

ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกัน เป็นการค้นหาคำความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดย

- 1.1 การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาล้ายกันเข้าด้วยกัน
- 1.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 1.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 1.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 1.6 นำไปปฏิบัติ

2. การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action reflection learning)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ไขปัญหในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.1 มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ
- 2.2 ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

2.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ (Project Work)

2.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนา กันเสมอในเรื่องงาน

3. การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action science)

เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จาก “Action research” และ “ Action reflection learning” มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่างๆ เข้าช่วย เช่น “Action technology” อันประกอบด้วย

3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ

3.2 เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (Team network) ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม

3.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์การ

3.4 สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า

3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน

3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของ คน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึง เป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่างๆ ทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่างกันอย่างกว้าง ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้ต้องการจะต้องสนับสนุน โดยการให้ความเป็นอิสระ โอกาส และเวลา ในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษา ของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ (Organization learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ (Organization learning)

ในเทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์การ มุ่งต่อการทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

1. มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
2. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์การ
4. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์การ มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอๆ กับ

ด้านอื่นๆ

เทคนิคที่นำเสนอ นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ ดังนั้นผู้ที่ให้นำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตนก่อน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบ เรื่อง “การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเฉพาะธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่)” ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องเนื่องกันคือ เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

งานวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในอนาคต เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิด วิธีการ และเป็นแนวทางใหม่ที่จะช่วยพัฒนาองค์การ การเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดที่จะพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์การ และบุคคลในองค์การจะทำให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง ต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วรนาถ แสงจันทร์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่มีวุฒิภาวะ สามารถรับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ การเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ผู้เรียนควรต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) ในระยะแรกจะให้

ความสำคัญกับบุคคลในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่บุคคลทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตนเอง จัดแหล่งวิทยาการให้ และนำเทคโนโลยีของ Intranet มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะเบื้องต้นของการเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นที่ยังประสงค์ของสังคมไทยในอนาคต

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ในระดับมหภาคได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่ บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างสององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและสารสนเทศ พบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็จุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ขีดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบเก่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร

ในระดับจุลภาคพบว่าบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยและมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูงและยังมีระบบอาวุโสมากส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่างและปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและ

นำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

นันทพร โชติอนุชิต (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปในทางที่ดีขึ้น สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน มีกระบวนการทำงานและการบริหารที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน จะถูกเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้อาจมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้เป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) หรือกระบวนการทำงานที่อยู่ในรูปของการทำงานเป็นทีม ทั้งในรูปแบบทีมตามสายงาน และแบบทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม มีโลกทัศน์พัฒนา มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้จัดการคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และเป็นลักษณะของการเป็นนักเรียนรู้อย่างตลอดชีวิต ซึ่งจะมีผลในการบริหารงานและการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การส่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันและอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมี

การรับรู้อยู่ในระดับสูง โดยการเรียนรู้เป็นทีมพบว่าพนักงานสาขาการรับรู้ความสำคัญและความ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงานที่ แยกต่างหากมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นระดับ การศึกษาที่แตกต่างกันเท่านั้นจะมีผลต่อการรับรู้ของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

กาญจนา เกียรติธนาพัทธ์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบาง ประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมี การรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดย การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการกองสาธารณสุขภูมิภาคที่มีต่อองค์การอยู่ในระดับปาน กลางค่อนข้างสูง ซึ่งมีผลทำให้การรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานที่ ศึกษาอยู่ในระดับปานกลางด้วย

พีรวัส จารุกุล (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การนำแนวคิดองค์การเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออม สิน เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารออมสินมีศักยภาพและลักษณะในการที่จะ สร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก ธนาคารได้มีการพัฒนาองค์การโดยนำ เทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การ สมาชิกในองค์การจึงมีการปรับตัวและยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง และได้ รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามเทคนิคต่างๆ ที่ธนาคารได้นำมาใช้ ซึ่งเทคนิคเหล่านั้นมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ แต่ว่าบุคคลส่วนใหญ่ที่ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ยังไม่เข้าใจถึงแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ดีพอ จึงทำให้นโยบายการนำองค์ การแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร ยังไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างแท้จริง ตามที่ธนาคารมุ่งหวังไว้

สุพัตรา จันทร์เทียน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติ งาน สถานะทางด้านตำแหน่งงาน สถานะภาพการสมรสส่วนใหญ่มีการรับรู้ถึงบรรยากาศในองค์

การไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้เรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการรับรู้บรรยากาศในองค์กร และระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กัน สรุปได้ว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร

กัลยานี คำแดง (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง (Mental Model) แต่มีทัศนคติต่องาน และองค์กรอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องาน องค์กร ต่างก็มีความสัมพันธ์กับทักษะ หรือวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งสายงาน การศึกษา และประสบการณ์ ที่แตกต่างกันมีความเห็นองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน มีเพียงสายงานทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันและความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างในระดับค่อนข้างสูง

พิณสวัน ปัญญา มาก (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง

ประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลทางเพศ อายุ ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และการศึกษาที่แตกต่างกันและมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน และการสร้างกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสามารถทำให้องค์การมีความพร้อมและนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การในยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ได้

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ และพบว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมากซึ่งกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

บุปผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณารอบด้าน พบว่าด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้หยิบยกมานำเสนอเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเรื่องทั้งหมด ก่อนจะไปสู่ประเด็นที่ต้องการศึกษา เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาพนักงานในองค์การที่นำมาเป็นกรณีศึกษา

จากองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด พบว่าจุดเริ่มต้นของวิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ซึ่งมีระบบย่อยที่สุด คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) (Jossey-Bass,

1994) โดยบุคคลในองค์กรต้องใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง (Self-development) อย่างต่อเนื่อง สามารถใช้ทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Senge, 1990; Marquardt & Reynolds, 1994; Megginson & Pedler, 1992 ; Pedler et al., 1991) นอกจากนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ทำให้เกิดการขยายไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม (Team Learning) และขยายต่อไปถึงขั้นการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) ในที่สุด (Marquardt & Reynolds. 1994)

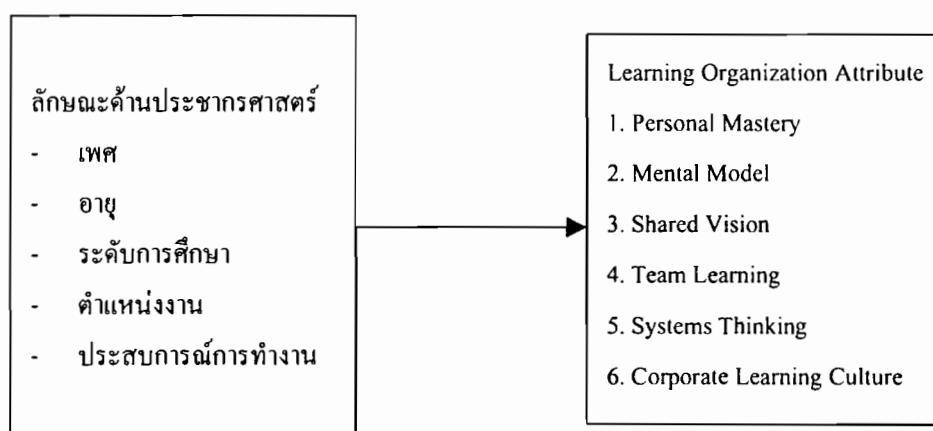
ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสมควรได้รับส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาตระหนักดีว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความรู้ และประสบการณ์อีกทั้งมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่สำคัญอีกมากตามหลักการบริหารแบบองค์รวม (Holistic development) ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาและปฏิบัติแบบไม่แยกส่วน ดังนั้น หากจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องศึกษาองค์ประกอบทุกประการอย่างลึกซึ้งและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยนำแนวคิดออกมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ตามภาพที่ 10 ดังนี้

ภาพที่ 10 กรอบแนวคิด

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน (Testing Process Development for Learning Organization of The Government Savings Bank) ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในเรื่องลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารออมสินกับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดขั้นตอนในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเอกสารต่างๆ ขององค์กร ซึ่งการสัมภาษณ์ครั้งนี้ใช้แบบร่างการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้น

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาทบทวน รวบรวมและเรียบเรียงจากหนังสือ บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่างๆ และสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ รวมทั้ง การค้นคว้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งใช้เป็นข้อมูลซึ่งจะทำให้การศึกษาในครั้งนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ (ถ.พหลโยธิน) ซึ่งแบ่งเป็น หน่วยสนับสนุน (Support Unit) และ หน่วยปฏิบัติการ (Operating Unit) จำนวน 2,145 คน (ฝ่ายบุคคลธนาคารออมสิน :24 กันยายน 2543)

- หน่วยสนับสนุน (Support Unit) ได้แก่

1. สำนักผู้อำนวยการ
2. สำนักพัฒนาการเรียนรู้
3. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
4. ฝ่ายการตลาด
5. ฝ่ายบริหารบุคคล
6. ฝ่ายวางแผน
7. ฝ่ายบริการกลาง
8. ฝ่ายกฎหมาย
9. สำนักระบบงานสารสนเทศ
10. ฝ่ายการบัญชี
11. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

- หน่วยปฏิบัติการ (Operating Unit) ได้แก่

1. สำนักบริหารสินเชื่อ
2. สำนักพัฒนาสินเชื่อบุคคล
3. สำนักพัฒนาหนี้
4. ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม
5. ฝ่ายการตลาด
6. ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต
7. กลุ่มงานพิเศษ
8. ฝ่ายเงินฝากและธุรกิจบริการ
9. สำนักสินเชื่อธุรกิจ
10. สำนักการลงทุน
11. ฝ่ายบริหารเงิน

เนื่องจาก การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้และผ่านการอบรมในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาก่อน ทำให้ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง และเพื่อความสะดวกในการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน

วิธีการเลือกตัวอย่าง

ใช้วิธีเลือกตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) ตามระดับตำแหน่งงาน(ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ) และ หน่วยงาน (หน่วยสนับสนุน และหน่วยปฏิบัติการ) จำนวนรวมทั้งสิ้น 220 คน รายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงาน เป็นดังนี้

ตารางที่ 8 การเลือกตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	รวม
หน่วยสนับสนุน	58	57	115
หน่วยปฏิบัติการ	51	54	105
รวม	109	111	220

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือแบบสอบถาม ดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และวิธีการพัฒนาสร้างแบบสอบถาม
2. พิจารณาขอบเขตของเนื้อหาที่ศึกษาวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย
3. เขียนประเด็นคำถาม เพื่อสัมภาษณ์ และจัดทำแบบสอบถาม โดยกำหนดแบบสอบถามไว้ 4 ส่วนดังนี้
4. บทสัมภาษณ์ ประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ

4.1 ลักษณะทั่วไปขององค์การ ประกอบด้วย เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานงบประมาณ จำนวนเจ้าหน้าที่

4.2 ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ เป้าหมาย และนโยบาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3 กิจกรรมและการดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 ประโยชน์ ปัญหา และอุปสรรค จากการดำเนินการตามกิจกรรมในข้อ 4.3

5. สร้างแบบสอบถามชุดแรก ซึ่งมีทั้งคำถามปลายเปิด (Opened-end) และปลายปิด (Closed-end) ซึ่งนำไปให้ผู้บริหารสำนักพัฒนาการเรียนรู้ ธนาคารออมสิน จำนวน 10 ท่าน ช่วยตอบแบบสอบถาม

6. ศึกษาบททวน ค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา ศ.ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ รศ. ดร. สรชัย พิศาลบุตร และผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้ คุณอนุภาพ แจ่มยุบล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

7. พัฒนาแบบสอบถาม ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ชัดเจนมากขึ้นทางด้านภาษา เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสามารถจำแนกแบบสอบถามออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของพนักงานธนาคารออมสิน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน
ข้อ 1-5

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามวัดระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 ข้อ ในแต่ละข้อเป็นข้อความที่ให้ความหมายของลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งข้อความที่ให้ความหมายถูกต้อง จำนวน 13 ข้อ และข้อความที่ให้ความหมายไม่ถูกต้อง จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามที่ให้เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญทั้ง 5 ประการ จาก มากไปหาน้อย จำนวน 5 ลำดับ เรียงตั้งแต่ 1-5

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเพื่อวัดระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักทฤษฎีของ

Peter M. Senge และ Michael J. Marquardt จำนวน 60 ข้อ ได้แก่

การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery)	ข้อ 1 – 10
การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model)	ข้อ 11 - 20
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ข้อ 21 - 30
การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	ข้อ 31 - 40
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	ข้อ 41 - 50
การ มีวัฒนธรรมเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)	ข้อ 51 - 60

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 จำนวน 20 ข้อ โดยให้คะแนน ข้อละ 1 คะแนน ซึ่งมีทั้งข้อความที่ให้ความหมายถูกต้อง จำนวน 13 ข้อ และ ข้อความที่ให้ความหมายไม่ถูกต้อง จำนวน 7 ข้อ ได้แก่

ข้อความที่ ให้ความหมายถูกต้อง จำนวน 13 ข้อ

- องค์กรที่เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ
- องค์กรที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรที่มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย
- องค์กรที่พนักงานมีระดับความสามารถ เท่าเทียมกัน หรือสามารถทดแทนกันได้
- องค์กรเน้นกลุ่ม หรือทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ
- องค์กรที่มีการประชุมแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ หลายรูปแบบ อย่างสม่ำเสมอ
- องค์กรที่มีผู้บริหารเสมือน ครู ที่ปรึกษา หรือกัปตันทีมที่จะช่วยประสานงานให้

พนักงานสามารถทำงานร่วมกัน

- องค์กรที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่น ผู้ลงทุน ลูกค้า

คู่ค้า คู่แข่ง สังคม ประเทศชาติ เป็นต้น

- องค์กรจะเน้นเรื่องการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน
- องค์กรที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- องค์กรที่มีแผนการติดตามและประเมินผลทั้งภาพรวมและภาพย่อย (แต่ละหน่วยงาน)
- องค์กรที่ให้ความสนใจ กระตือรือร้นเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม

- พนักงานในองค์กร มีขวัญและกำลังใจที่ดีมีความสุขในการทำงาน

ข้อความที่ให้ความหมายไม่ถูกต้อง จำนวน 7 ข้อ

- องค์กรที่ให้ความสำคัญ และเชื่อมั่นในความสามารถว่าผู้บริหารมีความสามารถมาก
- องค์กรที่เน้นพัฒนาทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านให้กับพนักงานเท่านั้น
- องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรและต้องการชนะคู่แข่งขั้นเท่านั้น
- องค์กรที่มีการบริหารโดยยึดหลักตามประสพการณ์เดิม ความสำเร็จในอดีตมาเป็น

หลักในการดำเนินงาน การตัดสินใจ

- องค์กรที่เน้น ควบคุมการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ
- องค์กรที่เน้นเรื่องการเรียนรู้จากการฝึกอบรม
- องค์กรที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ด้วยวิธีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น

ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาแบ่งระดับค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก โดยการคำนวณหาอันตรภาคชั้น (Class Interval) เพื่อหาความกว้างในแต่ละชั้น ซึ่งความกว้างของระดับเท่ากับ 4.00 ผู้วิจัยจึงกำหนดแบ่งระดับความรู้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 4.99	หมายถึง	ระดับความรู้ต่ำมาก
คะแนนเฉลี่ย 5.00 - 8.99	หมายถึง	ระดับความรู้ต่ำ
คะแนนเฉลี่ย 9.00 - 12.99	หมายถึง	ระดับความรู้ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 13.00 – 16.99	หมายถึง	ระดับความรู้สูง
คะแนนเฉลี่ย 17.00 – 20.00	หมายถึง	ระดับความรู้สูงมาก

2. ใช้มัชมิชมาเลขคณิต ในการวัดระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้คะแนนตามหลักของ Likert Scales โดยดำเนินการดังนี้

การแปลความหมายของคำตอบเป็นคะแนน โดยให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อมีน้ำหนักเท่ากันและพิจารณาคะแนนตามลำดับ ดังนี้

คำตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5	คะแนน
คำตอบเห็นด้วยมาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
คำตอบเห็นด้วย	ให้คะแนน	3	คะแนน
คำตอบไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2	คะแนน
คำตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน

จากนั้นจึงหาค่าเฉลี่ย และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นนักเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Personal Mastery) การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) โดยใช้มัชฌิมาเลขคณิต ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายพิจารณาแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็น 3 ระดับสูง กลาง และต่ำ โดยการคำนวณหาอันตรภาคชั้น (Class interval) เพื่อหาความกว้างในแต่ละชั้นซึ่งความกว้างของระดับชั้นเท่ากับ 1.33 ผู้วิจัยจึงกำหนดแบ่งระดับทัศนคติ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00	หมายถึง	ระดับทัศนคติสูง
คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.66	หมายถึง	ระดับทัศนคติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33	หมายถึง	ระดับทัศนคติต่ำ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

จากการศึกษา เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้โดยอ้างอิงทฤษฎีของ Peter M. Senge และ Michael J. Marquardt นักวิชาการท่านอื่นๆ ซึ่งมีอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Construct Validity) หลังจากนั้น จึงนำไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 20 ชุด นำมาหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) แบบ Cron-bach's Alpha ในโปรแกรมวิเคราะห์สำเร็จรูป SPSS for Window พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.9729 จึงกล่าวได้ว่าแบบสอบถามซึ่งเป็นมาตรวัดอยู่ในเกณฑ์ดีและเชื่อถือได้สูง

วิธีการทดสอบตัวแปรและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับหน่วยงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันสามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยในการวิจัยดังนี้ คือ

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย

ตัวแปรอิสระ - เพศ

ตัวแปรตาม - ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน Independent T-Test

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
ตัวแปรอิสระ - อายุ

ตัวแปรตาม - ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ - ระดับการศึกษา

ตัวแปรตาม - ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

1.4 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ - ระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม - ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

1.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระ - ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม - ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยในการวิจัยดังนี้ คือ

2.1 เพศมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ - เพศ

ตัวแปรตาม - ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

2.2 อายุมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ - อายุ

ตัวแปรตาม - ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

2.3 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ - ระดับการศึกษา

ตัวแปรตาม - ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

2.4 ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ - ระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม - ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

2.5 ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระ - ประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวแปรตาม - ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test)

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรในองค์กรโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการทำงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานในการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนา ที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ในการอธิบายรูปแบบข้อมูลทั้งหมด สถิติเชิงอนุมานเพื่อพิสูจน์สมมติฐานในการวิจัย ได้แก่ สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง และ เพศชาย กับ ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) เพื่อหาความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์กับ ระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึง ความรู้และระดับทัศนคติของพนักงาน ธนาคารออมสิน เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถทราบถึงผลของการนำทฤษฎีนี้มา กำหนดเป็นนโยบายโดยมีแผนปฏิบัติ และมีสำนักพัฒนาการเรียนรู้เป็นหน่วยงานสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ธนาคารออมสินเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2542 – 2546) โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสรุป เพื่อเป็นการ พิสูจน์สมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ โดยแยกการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้น โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

- อภิปรายผลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ
 - ลักษณะที่ 1 คือ จำนวนผู้ที่ตอบถูกและผิดในแต่ละข้อ
 - ลักษณะที่ 2 คือ เรียงตามระดับคะแนนตั้งแต่ 0 – 20 คะแนน
 - ลักษณะที่ 3 คือ พิจารณาแบ่งค่าเฉลี่ย 5 ระดับต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก
- เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญ 5 ประการเพื่อพัฒนาองค์การให้ เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้
- ทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยซึ่งมี 3 สมมติฐาน ดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรี ยนรู้แตกต่างกัน

1.4 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรี ยนรู้แตกต่างกัน

1.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรี ยนรู้แตกต่างกัน

2. สมมติฐานที่ 2 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

2.1 เพศมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

2.2 อายุมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

2.3 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

2.4 ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

2.5 ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้

3. สมมติฐานที่ 3 บุคลากร ในองค์กร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการทำงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรี ยนรู้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้น โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

อภิปรายผลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ ของธนาคารออมสิน ทำให้ทราบข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำแนกไว้ในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรประชากรศาสตร์	จำนวน (220 คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	73	33.2
หญิง	147	66.8
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	37	16.8
31 - 35 ปี	39	17.7
36 - 40 ปี	65	29.5
41 ปี ขึ้นไป	79	36.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	10.0
ปริญญาตรี	151	68.6
ปริญญาโท	47	21.4
ปริญญาเอก	0	0
4. ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับบริหาร/หน่วยสนับสนุน	58	26.4
ระดับปฏิบัติการ/หน่วยสนับสนุน	57	25.9
ระดับบริหาร/หน่วยปฏิบัติการ	51	23.2
ระดับปฏิบัติการ/หน่วยปฏิบัติการ	54	24.5
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	10	4.5
1 - 5 ปี	31	14.1
6 - 10 ปี	47	21.4
10 ปีขึ้นไป	132	60

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 220 คน เป็นเพศชาย 73 คน (ร้อยละ 33.2) และเพศหญิง 147 คน (ร้อยละ 66.8) และส่วนใหญ่จะมีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 79 คน (ร้อยละ 36.0) รองลงมาคืออายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 29.5) อายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 39 คน (ร้อยละ 17.7) และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน (ร้อยละ 16.8) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 151 คน (ร้อยละ 68.6) ปริญญาโท จำนวน 47 คน (ร้อยละ 21.4) และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 10.0) ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับบริหาร/หน่วยสนับสนุน จำนวน 58 คน (ร้อยละ 26.4) รองลงมาคือระดับปฏิบัติการ/หน่วยสนับสนุน จำนวน 57 คน (ร้อยละ 25.9) และระดับบริหารและ/หน่วยปฏิบัติการ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 23.2) และระดับปฏิบัติการ/หน่วยปฏิบัติการจำนวน 54 คน (ร้อยละ 24.5) ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนมากทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน (ร้อยละ 60.0) รองลงมาคือ 6 - 10 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 21.4) 1 - 5 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 14.1) และ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 4.5)

ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเพื่อวัดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล จำนวนผู้ที่ตอบถูกและผิดในแต่ละข้อ

ตารางที่ 10 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้	ตอบถูก		ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์การที่เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ	147	66.8	73	33.2
องค์การที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	206	93.6	14	6.4
องค์การที่มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย	199	90.5	21	9.5
องค์การที่ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารมีความสามารถมาก	81	36.8	139	63.2

องค์การแห่งการเรียนรู้	ตอบถูก		ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
องค์การที่เน้นพัฒนาทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านให้กับพนักงานเท่านั้น	92	41.8	128	58.2
องค์การที่พนักงานมีระดับความสามารถ เท่าเทียมกัน หรือสามารถทดแทนกันได้	190	86.4	30	13.6
องค์การที่เน้นกลุ่ม หรือทีมงานเป็นสำคัญ	173	78.6	47	21.4
องค์การที่มุ่งหวังผลกำไรและต้องการชนะคู่แข่งเท่านั้น	48	21.8	172	78.2
องค์การที่มีการประชุมแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ หลายรูปแบบ อย่างสม่ำเสมอ	196	89.1	24	10.9
องค์การที่มีการบริหาร โดยยึดหลักตามประสบการณ์เดิม ความสำเร็จในอดีตมาเป็นหลักในการดำเนินงาน การตัดสินใจ	71	32.3	149	67.7
องค์การที่มีผู้บริหารเสมือน ครู ที่ปรึกษา หรือกัปตันทีมที่จะช่วยประสานงานให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกัน	187	85.0	33	15.0
องค์การที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เช่น ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง สังคม ประเทศชาติ เป็นต้น	181	82.3	39	17.7
องค์การจะเน้นเรื่องการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน	179	86.4	41	18.6
องค์การที่เน้น ควบคุมการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นสำคัญ	114	51.8	106	48.2
องค์การที่เน้นเรื่องการเรียนรู้จากการฝึกอบรม	143	65.0	77	35.0
องค์การที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ด้วยวิธีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น	79	35.9	141	64.1
องค์การที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	198	90.0	22	10.0
องค์การที่มีแผนการติดตามและประเมินผลทั้งภาพรวมและภาพย่อย (แต่ละหน่วยงาน)	199	90.5	21	9.5
องค์การที่ให้ความสนใจ กระตือรือร้นเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	200	90.9	20	9.1
พนักงานในองค์การ มีขวัญและกำลังใจที่ดีมีความสุข	190	86.4	30	13.6

จากตารางที่ 10 พบว่า ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่กลุ่มตัวอย่างตอบถูกมากที่สุดคือ องค์การที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จำนวน 206 คน (ร้อยละ 93.6) และตอบผิดมากที่สุด คือ องค์การที่มุ่งหวังผลกำไรและต้องการเอาชนะคู่แข่งเท่านั้น จำนวน 172 คน (ร้อยละ 78.2)

ลักษณะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เรียงตามระดับคะแนนตั้งแต่ 0-20 คะแนน

ตารางที่ 11 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับคะแนนจาก 0-20 คะแนน

ระดับคะแนน	จำนวน	ร้อยละ
0	1	0.5
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7	2	0.9
8	2	0.9
9	10	4.5
10	4	1.8
11	13	5.9
12	10	4.5
13	23	10.5
14	19	8.6
15	19	8.6
16	23	10.5
17	22	10.0
18	38	17.3
19	22	10.0
20	12	5.5
รวม	220	100.0

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคะแนน 18 คะแนน จำนวน 38 คน (ร้อยละ 17.3) รองลงมาคือ 16 คะแนน จำนวน 23 คน (ร้อยละ 10.5) และ 19 คะแนน จำนวน 22 คน (ร้อยละ 10.0) ตามลำดับ มีคนที่ไม่มีคะแนนเลยจำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.5)

ลักษณะที่ 3 พิจารณาแบ่งระดับค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ คือต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ พิจารณาแบ่งระดับค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ คือ ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

ระดับความรู้ (ค่าเฉลี่ย)	จำนวน (220)	ร้อยละ
1. ระดับความรู้ต่ำมาก (0.00 – 4.99)	1	0.5
2. ระดับความรู้ต่ำ (5.00 – 8.99)	4	1.8
3. ระดับความรู้ปานกลาง (9.00 – 12.99)	37	16.8
4. ระดับความรู้สูง (13.00 – 16.99)	84	38.2
5. ระดับความรู้สูงมาก (17.00 – 20.00)	94	42.7

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความรู้ต่ำมาก (0.00 – 4.99) จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.5) ระดับความรู้ต่ำ (5.00 – 8.99) จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.8) ระดับความรู้ปานกลาง (9.00 – 12.99) จำนวน 37 คน (ร้อยละ 16.8) ระดับความรู้สูง (13.00-16.99) จำนวน 84 คน (ร้อยละ 38.2) และระดับความรู้สูงมาก (17.00 – 20.00) จำนวน 94 คน (ร้อยละ 42.7) ตามลำดับ

เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญ 5 ประการเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้

จากการศึกษาเพื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นนัก เรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม กัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ได้ผลตามตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของรายการและอันดับ

รายการ	อันดับที่ 1 จำนวน (ร้อยละ)	อันดับที่ 2 จำนวน (ร้อยละ)	อันดับที่ 3 จำนวน (ร้อยละ)	อันดับที่ 4 จำนวน (ร้อยละ)	อันดับที่ 5 จำนวน (ร้อยละ)
1. Personal Mastery	100 (45.5)	17 (7.7)	23 (10.5)	21 (9.5)	59 (26.8)
2. Mental Model	34 (15.5)	57 (25.9)	62 (28.2)	40 (18.2)	27 (12.2)
3. Shared Vision	35 (14.5)	57 (25.9)	51 (23.3)	59 (26.8)	21 (9.5)
4. Team Learning	25 (11.4)	46 (20.9)	41 (18.6)	68 (30.9)	40 (18.2)
5. Systems Thinking	37 (16.3)	39 (17.7)	43 (19.5)	30 (13.6)	71 (32.4)

จากตารางที่ 13 พบว่า รายการที่ 1 Personal Mastery คนตอบอันดับที่ 1 มากที่สุดจำนวน 100 คน (ร้อยละ 45.5) รายการที่ 2 Mental Model คนตอบอันดับที่ 3 มากที่สุดจำนวน 62 คน (ร้อยละ 28.2) รายการที่ 3 Shared Vision คนตอบอันดับที่ 2 มากที่สุดจำนวน 57 คน (ร้อยละ 25.9) รายการที่ 4 Team Learning คนตอบอันดับที่ 4 มากที่สุดจำนวน 68 คน (ร้อยละ 30.9) รายการที่ 5 Systems Thinking คนตอบอันดับที่ 5 มากที่สุดจำนวน 71 คน (ร้อยละ 32.4) และมีคนที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 8 คน (ร้อยละ 03.6) ให้ความเห็นว่าทุกๆ ข้อความมีความสำคัญเท่าๆ กัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งจะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปไม่ได้

ทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาระดับทัศนคติ ศึกษาจากลักษณะย่อยของหลักสำคัญ 5 ประการ ตามทฤษฎีของ Peter M. Senge และรวมถึง วัฒนธรรมเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ กลาง สูง ได้ผลดังตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากลักษณะย่อยของหลักสำคัญทั้ง 5 และรวมถึง วัฒนธรรมเรียนรู้

ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (220)	ร้อยละ (100.0)
1. Personal Mastery (ข้อ 1 - 10)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	6	38.2
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	130	59.1
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	84	02.7
2. Mental Model (ข้อ 11 - 20)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	8	03.6
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	141	64.1
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	71	32.3
3. Shared Vision (ข้อ 21 - 30)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	8	03.6
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	131	59.5
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	81	36.8
4. Team Learning (ข้อ 31 - 40)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	8	03.6
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	142	64.5
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	70	31.8
5. Systems Thinking (ข้อ 41 - 50)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	11	05.0
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	157	71.4
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	52	23.6
6. Corporate Learning Culture (ข้อ 51 - 60)		
ระดับต่ำ (1.00 - 2.33)	15	06.8
ระดับปานกลาง (2.34 - 3.66)	141	64.1
ระดับสูง (3.67 - 5.00)	64	29.1

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับทัศนคติเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เรื่องที่ 1 Personal Mastery ระดับต่ำ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 38.2) ระดับปานกลาง จำนวน 130 คน (ร้อยละ 59.1) ระดับสูง 84 คน (ร้อยละ 02.7) เรื่องที่ 2 Mental Model ระดับต่ำ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 03.62) ระดับปานกลาง จำนวน 141 คน (ร้อยละ 59.1) ระดับสูง 71 คน (ร้อยละ 32.3) เรื่องที่ 3 Shared Vision ระดับต่ำ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 03.6) ระดับปานกลาง จำนวน 131 คน (ร้อยละ 59.5) ระดับสูง 81 คน (ร้อยละ 36.8) เรื่องที่ 4 Team Learning ระดับต่ำ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 03.62) ระดับปานกลาง จำนวน 142 คน (ร้อยละ 64.5) ระดับสูง 70 คน (ร้อยละ 31.8) เรื่องที่ 5 Systems Thinking ระดับต่ำ จำนวน 11 คน (ร้อยละ 05.0) ระดับปานกลาง จำนวน 157 คน (ร้อยละ 71.4) ระดับสูง 52 คน (ร้อยละ 23.6) เรื่องที่ 6 Learning Culture ระดับต่ำ จำนวน 15 คน (ร้อยละ 06.8) ระดับปานกลาง จำนวน 141 คน (ร้อยละ 64.1) ระดับสูง 64 คน (ร้อยละ 29.1)

ส่วนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ ประสบการณ์ในการทำงาน ค่าคะแนนความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ และค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

อีกทั้ง ยังทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent T-Test) โดยผลการศึกษาแยกเป็นสมมติฐานต่างๆ ได้ดังนี้ คือ

สมมติฐานที่ 1 เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยจำแนกสมมติฐานตามตัวแปรที่ศึกษา ได้ผลตามตารางต่อไปนี้ คือ

- 1.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย
- 1.2 อายุที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 1.4 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย

คะแนนรวมความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	จำนวน (N)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std.Deviation)	T	ค่า p
เพศ					.749
เพศชาย	73	.7315	.1602	-1.995	
เพศหญิง	147	.7786	.1670	-2.023	

การทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 15

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 โดยการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่าเพศหญิงมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนอายุของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

	จำนวน (N)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std.Deviation)	F	ค่า p
อายุ (ปี)				3.137	.026
ต่ำกว่า 30 ปี	37	.70	.19		
31-35 ปี	39	.73	.17		
36- 40 ปี	65	.76	.16		
41 ปีขึ้นไป	79	.80	.13		
รวม	220	.76	.16		

การทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 16

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนอายุของกลุ่มตัวอย่าง กับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 17 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้								
	ระดับต่ำ มาก	ระดับต่ำ	ระดับปาน กลาง	ระดับ สูง	ระดับ สูงมาก	รวม จำนวน/ ร้อยละ	ค่าไค สแควร์	ค่า p
ระดับการศึกษา							22.294	.004
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	8 (36.4%)	10 (45.5%)	4 (18.2 %)	22 (100.0%)		
ปริญญาตรี	1 (0.7%)	2 (1.3%)	23 (15.2%)	65 (43.0%)	60 (39.8%)	151 (100.0%)		
ปริญญาโท	-	2 (4.3%)	6 (12.8%)	9 (19.1%)	30 (63.8%)	47 (100.0%)		
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-		
ระดับตำแหน่ง							12.787	.385
ระดับบริหาร/หน่วย สนับสนุน	-	1 (1.7%)	7 (12.1%)	19 (32.8%)	31 (53.4%)	58 (100.0%)		
ระดับปฏิบัติการ/ หน่วยสนับสนุน	1 (1.8%)	1 (1.8%)	9 (15.8%)	21 (36.8%)	25 (43.8%)	57 (100.0%)		
ระดับบริหาร/หน่วย ปฏิบัติการ	-	2 (3.9%)	12 (23.5%)	23 (45.1%)	14 (27.5%)	51 (100.0%)		
ระดับปฏิบัติการ/ หน่วยปฏิบัติการ	-	-	9 (16.7%)	21 (38.9%)	24 (44.4%)	54 (100.0%)		

ระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้								
	ระดับต่ำ มาก	ระดับต่ำ	ระดับปาน กลาง	ระดับ สูง	ระดับ สูงมาก	รวม จำนวน/ ร้อยละ	ค่าไค สแควร์	ค่า p
ประสบการณ์ในการทำงาน							20.255	.062
เป็นเวลาต่ำกว่า 1 ปี	-	-	4 (40.0%)	3 (30.0%)	3 (30.0%)	10 (100.0%)		
เป็นเวลา 1-5 ปี	1 (3.2%)	1 (3.2%)	9 (29.0%)	10 (32.3%)	10 (32.3%)	31 (100.0%)		
เป็นเวลา 6-10 ปี	-	1 (2.1%)	10 (21.3%)	20 (42.6%)	16 (34.0%)	47 (100.0%)		
10 ปีขึ้นไป	-	2 (1.5%)	14 (10.6%)	51 (38.6%)	65 (49.3%)	132 (100.0%)		

การทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 17

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4 โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ซึ่งสรุปได้ว่า อายุ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

นอกจากนั้น เพศ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกสมมติฐานตามตัวแปรที่ศึกษา ได้ผลตามตารางต่อไปนี้ คือ

- 2.1 เพศมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ
- 2.2 อายุมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ
- 2.3 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ
- 2.4 ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ
- 2.5 ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
	ระดับเห็นด้วยมาก	ระดับเห็นด้วยปานกลาง	ระดับเห็นด้วยต่ำ	รวมจำนวน/ร้อยละ	ค่าไค สแควร์	ค่า p
เพศ					2.677	.262
เพศชาย	26 (35.6%)	47 (64.4%)	-	73 (100.0%)		
เพศหญิง	41 (27.9%)	103 (70.1%)	3 (2.0%)	147 (100.0%)		
อายุ					9.461	.149
ต่ำกว่า 30 ปี	7 (18.9%)	30 (81.1%)	-	37 (100.0%)		
อายุ 31-35 ปี	10 (25.6%)	28 (71.8%)	1 (2.6%)	39 (100.0%)		
อายุ 36-40 ปี	26 (40.0%)	37 (56.9%)	2 (3.1%)	65 (100.0%)		
อายุ 41 ปีขึ้นไป	24 (30.4%)	55 (69.6%)	-	79 (100.0%)		

ระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
	ระดับเห็น ด้วยมาก	ระดับเห็นด้วย ปานกลาง	ระดับเห็นด้วย ต่ำ	รวม จำนวน/ร้อยละ	ค่าไค สแควร์	ค่า p
ระดับการศึกษา					2.382	.666
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6 (27.3%)	15 (68.2%)	1 (4.5%)	22 (100.0%)		
ปริญญาตรี	46 (30.5%)	103 (68.2%)	2 (1.3%)	151 (100.0%)		
ปริญญาโท	15 (31.9%)	32 (68.1%)	-	47 (100.0%)		
ปริญญาเอก	-	-	-	-		
ระดับตำแหน่งงาน					14.148	.028
ระดับบริหาร/หน่วย สนับสนุน	24 (41.4%)	34 (58.6%)	-	58 (100.0%)		
ระดับปฏิบัติการ/ หน่วยสนับสนุน	9 (15.8%)	48 (84.2%)	-	57 (100.0%)		
ระดับบริหาร/หน่วย ปฏิบัติการ	18 (35.3%)	31 (60.8%)	2 (3.9%)	51 (100.0%)		
ระดับปฏิบัติการ/ หน่วยปฏิบัติการ	16 (29.6%)	37 (68.5%)	1 (1.9%)	54 (100.0%)		
ประสบการณ์ในการ ทำงาน					10.018	.124
เป็นเวลาต่ำกว่า 1 ปี	5 (50.0%)	5 (50.0%)	-	10 (100.0%)		
เป็นเวลา 1-5 ปี	4 (12.9%)	27 (87.1%)	-	31 (100.0%)		
เป็นเวลา 6-10 ปี	11 (23.4%)	35 (74.5%)	1 (2.1%)	47 (100.0%)		
10 ปีขึ้นไป	47 (35.6%)	83 (62.9%)	2 (1.5%)	132 (100.0%)		

การทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 18

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) พบว่าสมมติฐานที่ 2.1 ไม่เป็นความจริงที่ว่าเพศมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่าอายุมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3 พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4 พบว่าระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.5 พบว่าไม่เป็นความจริงที่ว่าประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ซึ่งสรุปได้ว่ามีเพียงระดับตำแหน่งงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรในองค์กรโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการดำเนินงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 19 จำนวน และร้อยละความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม กลุ่ม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า ร้อยละ 50

เพศ	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน / ร้อยละ
-เพศชาย	67 (33.4 %)
-เพศหญิง	134 (66.6 %)
รวม	201 (100.0%)

เพศ	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน / ร้อยละ
อายุ	
ต่ำกว่า 30 ปี	32 (15.9%)
อายุ 31-35 ปี	33 (16.4%)
อายุ 36-40 ปี	60 (29.9%)
อายุ 41 ปีขึ้นไป	76 (37.8%)
รวม	201 (100.0%)
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20 (10.0%)
ปริญญาตรี	141 (70.1 %)
ปริญญาโท	40 (19.9 %)
ปริญญาเอก	-
รวม	201 (100.0 %)
ระดับตำแหน่งงาน	
ระดับบริหาร/หน่วยสนับสนุน	55 (27.4 %)
ระดับปฏิบัติการ/ หน่วยสนับสนุน	51 (25.4 %)
ระดับบริหาร/หน่วยปฏิบัติการ	45 (22.4%)
ระดับปฏิบัติการ/หน่วยปฏิบัติการ	50 (24.8 %)
รวม	201 (100.0%)
ประสบการณ์ในการทำงาน	
เป็นเวลาต่ำกว่า 1 ปี	9 (4.5 %)
เป็นเวลา 1-5 ปี	25 (12.4 %)
เป็นเวลา 6-10 ปี	41 (20.4 %)
10 ปีขึ้นไป	126 (62.7 %)
รวม	201 (100.0%)

การทดสอบสมมติฐานจากตารางที่ 19

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 220 คน มีคนจำนวน 201 คน ที่มีคะแนนระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีคะแนนตั้งแต่ 10 – 20 คะแนน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สรุปยอมรับสมมติฐานที่ว่าบุคลากรในองค์กรโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในเรื่องลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของพนักงานธนาคารออมสิน กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาไว้ 3 สมมติฐาน คือ

1. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. บุคลากรในองค์การ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ๆ ละ 50 คนดังนี้ คือ

1. ระดับบริหาร / หน่วยสนับสนุน จำนวน 50 คน
2. ระดับปฏิบัติการ / หน่วยสนับสนุน จำนวน 50 คน
3. ระดับบริหาร / หน่วยปฏิบัติการ จำนวน 50 คน
4. ระดับปฏิบัติการ / หน่วยปฏิบัติการ จำนวน 50 คน

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน และเพื่อนำข้อมูลประมวลผลได้นำข้อมูลจำนวน 20 ชุดแรกที้นำไปใช้ในการหาความเชื่อมั่น มารวมด้วย ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ข้อมูลทั้งหมด 220 ชุด (ร้อยละ 100) เพื่อมาประมวลผลและทดสอบสมมติฐานด้วย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อกำหนดที่วัดความรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามให้เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามหลักทฤษฎีของ Peter M.Seng ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการข้างต้น รวมถึงทฤษฎีของ Michael J. Marguardt เรื่องการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

หลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window ใช้วิธีทางสถิติต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลและสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 220 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ จำนวน 147 คน (ร้อยละ 66.8) และเพศชาย จำนวน 73 คน (ร้อยละ 33.21)

1.2 อายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 79 (ร้อยละ 36.0) และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน (ร้อยละ 16.8)

1.3 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 151 คน (ร้อยละ 68.6) และน้อยที่สุด คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน (ร้อยละ 10.0)

1.4 ระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับบริหาร/หน่วยสนับสนุน จำนวน 58 คน (ร้อยละ 26.4) และน้อยที่สุดคือระดับบริหาร/หน่วยปฏิบัติการ จำนวน 51 คน (ร้อยละ 23.2)

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน (ร้อยละ 60) และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 4.5)

2. ข้อมูลวัดความรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากข้อความที่ให้ความหมายและอธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 ข้อ ข้อที่ตอบถูกมากที่สุดได้แก่ ข้อความที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยตอบถูกมากที่สุดจำนวน 206 คน (ร้อยละ 93.6) และข้อที่ตอบผิดมากที่สุด ได้แก่ ข้อความที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรจำนวน 172 คน (ร้อยละ 78.2) และจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 220 คน คนส่วนใหญ่จำนวน 38 คน (ร้อยละ 17.3) ได้คะแนน 18 คะแนน รองลงมา จำนวน 23 คน (ร้อยละ 10.5) ได้คะแนน 16 คะแนน และจำนวน 22 คน (ร้อยละ 10.0) ได้คะแนน 19 คะแนน และมีคนที่ไม่มีคะแนน คือ มีคะแนนเท่ากับ 0 คะแนน จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.5) เมื่อพิจารณาแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ คือ ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 220 คน ส่วนใหญ่มีระดับความรู้สูงมาก (17.00 – 20.00) จำนวน 94 คน (ร้อยละ 42.7) และน้อยที่สุดมีระดับความรู้ต่ำมาก (0.00 – 4.99) จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.5)

3. ข้อมูลเรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญทั้ง 5 ประการตามทฤษฎีของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี พบว่ากลุ่มตัวอย่างตอบมากที่สุดในแต่ละรายการ ดังนี้

รายการที่ 1 คือ การเป็นเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery)	จำนวน 100 คน (ร้อยละ 45.5)
รายการที่ 2 คือ การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model)	จำนวน 62 คน (ร้อยละ 28.2)
รายการที่ 3 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	จำนวน 57 คน (ร้อยละ 25.9)
รายการที่ 4 คือ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	จำนวน 68 คน (ร้อยละ 30.9)
รายการที่ 5 คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	จำนวน 71 คน (ร้อยละ 32.4)

และมีคนที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 8 คน (ร้อยละ 03.6) ให้ความเห็นว่าทุก ๆ ข้อมีความสำคัญเท่าๆ กัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปไม่ได้

4. ข้อมูลระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ และการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับทัศนคติต่อการเป็นนักเรียนรูตลอดชีวิต (Personal Mastering) ส่วนมากมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง (2.34-3.66) จำนวน 130 คน (59.1) ระดับทัศนคติต่อการมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง (2.34-3.66) จำนวน 141 คน (64.1) ระดับทัศนคติต่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง (2.34-3.66) จำนวน 131 คน (ร้อยละ 59.5) ระดับ ทัศนคติต่อการเรียนรู้เป็นทีม (Team

Learning) จำนวน 142 คน (ร้อยละ 64.5) ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง (2.34 – 3.66) ระดับทัศนคติต่อการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง (2.34 – 3.66) จำนวน 157 คน (ร้อยละ 71.4) และระดับทัศนคติต่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 141 คน (ร้อยละ 64.1)

5. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

5.1 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า “ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน” ผลปรากฏว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนเพศ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

อายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันโดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความรู้สูง ส่วนใหญ่คือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.80 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-40 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.76 และน้อยที่สุด คืออายุต่ำกว่า 30 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

ระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่มีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับที่สูง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งจากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานธนาคารส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี 151 คน (ร้อยละ 68.6) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด และรองลงมามีระดับความรู้สูงมาก ได้แก่ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท แสดงให้เห็นว่าพนักงานธนาคารโดยรวมมีระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

ดังนั้นสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ในความแตกต่างกันของลักษณะด้านประชากรศาสตร์อันได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา จะมีผลให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5.2 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า “ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับ ทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน” ผลปรากฏว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนเพศ อายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางมากที่สุด กล่าวคือ

ระดับตำแหน่งงาน พบว่าระดับปฏิบัติการ/หน่วยสนับสนุนมีระดับทัศนคติเห็นด้วยปานกลางมากที่สุด จำนวน 48 คน (ร้อยละ 84.2) รองลงมาคือ ระดับปฏิบัติการ/หน่วยปฏิบัติการ มีระดับทัศนคติเห็นด้วยปานกลาง จำนวน 37 คน (ร้อยละ 68.5) ระดับบริหาร/หน่วยสนับสนุน จำนวน 34 คน (ร้อยละ 58.6) และระดับบริหาร/หน่วยปฏิบัติการ จำนวน 31 คน (ร้อยละ 60.8)

ทั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ในความแตกต่างกันของลักษณะทางประชากรศาสตร์มีเพียง ระดับตำแหน่งงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับระดับทัศนคติ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า “บุคลากรในองค์กร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผลปรากฏว่า บุคลากรในองค์กร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ

คนที่มีความรู้ตั้งแต่ 10 คะแนน คือ มีความรู้เกิน ร้อยละ 50 จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน มีทั้งหมดจำนวน 201 คน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 220 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน (ร้อยละ 66.6) มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 76 คน (37.8) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 141 คน (70.1) ระดับเป็นพนักงานระดับบริหารในหน่วยสนับสนุน จำนวน 55 คน (ร้อยละ 27.4) และประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 126 คน (ร้อยละ 62.7)

ดังนั้นสามารถสรุปการวิจัยได้ว่า พนักงานธนาคารออมสินมากกว่าร้อยละ 50 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 220 มีคนที่มีความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากถึง 201 คน

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสิน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า

1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทำให้บุคคลมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน คือ อายุ และระดับการศึกษา โดยกลุ่มที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป และมีการศึกษาระดับตั้งแต่ปริญญาตรี-โท มีระดับความรู้สูงกว่า กลุ่มที่มีอายุและระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เพราะถ้า

พนักงานต่างคนต่างมีความรู้ที่แตกต่างกันอาจจะทำให้องค์การต้องใช้เวลาและหาแนวทาง และวิธีอย่างมากในการที่จะผลักดันและสนับสนุนในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะไปพร้อมกันทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นองค์การจึงควรหันมาสนใจและให้ความสำคัญกับอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ของพนักงานด้วยการส่งเสริมให้มีความเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและมีอายุต่ำกว่า 30 ปี โดยองค์การควรมีการส่งเสริมและจัดบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะพัฒนาตนเองด้วย ควรให้โอกาส ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้คำแนะนำและสนับสนุน เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ รู้วิธีการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เรียนรู้ประสบการณ์ เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ช่วยให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น (Empowerment) และเห็นคุณค่าของตนเองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสสนับสนุนการเรียนรู้กันเป็นทีม ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge :1990) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

1.2 จากข้อความ 20 ข้อ ที่ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จำนวน 206 คน (ร้อยละ 93.6) มีความรู้ที่ถูกต้องกับข้อความว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจตรงกัน และมีความรู้ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีกลุ่มคนจำนวน 172 คน (ร้อยละ 78.2) มีความรู้ไม่ถูกต้องกับข้อความที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งหวังผลกำไรและต้องการชนะคู่แข่งเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และชัดเจนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. จากการศึกษาระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า

2.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน คือ ระดับตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ลักษณะของการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในแต่ละบทบาทหน้าที่ซึ่งมีรายละเอียดในลักษณะของการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีทัศนคติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน เนื่องจากว่า ธนาคารออมสินเป็นองค์การขนาดใหญ่ ระบบการบริหารในทางปฏิบัติต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง วัฒนธรรมองค์การโดยรวม มีลักษณะการทำงานแบบราชการ ยึดการกระทำตามกฎหมาย ระเบียบ เป็นเป้าหมายในการทำงานแทนเป้าหมายที่แท้จริงของงาน การทำงานที่ไม่ก้าวล้ำกัน มักไม่ประสานงานกันเป็นทีมเท่าไรนัก อีกทั้งในอดีตธนาคารมีวัฒนธรรมองค์การแบบ Top-Down มีผลให้พนักงานระดับ

บริหารมีโอกาสเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา ได้รับโอกาสในการรับรู้และเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์การควรณรงค์กระตุ้น ส่งเสริม ให้เกิด “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณสมบัติใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีความเข้าใจในแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และมีศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ความรู้ ความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ พร้อมทั้งสนับสนุนในการที่จะปรับเข้ากับวัฒนธรรมของธนาคารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

2.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง แสดงว่า พนักงานส่วนใหญ่ของธนาคารมีความรู้เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง และได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามเทคนิคต่างๆ ซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ ดังนั้นธนาคารควรมีนโยบายที่จะเผยแพร่ วิสัยทัศน์ การกิจแผนนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางการทำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับงานปฏิบัติงานจริง เพื่อกระตุ้นให้ธนาคารเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. จากการศึกษา โดยจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 50 มีความรู้เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเป็นเพราะว่า สมาชิกในองค์การทุกคนอยู่ในบรรยากาศวัฒนธรรมและมีปัจจัยสนับสนุนเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง นับเป็นปรากฏการณ์ที่ดีสำหรับการเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

องค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นแนวคิดใหม่ที่น่าเอาวิธีการที่มีอยู่แล้วในอดีต นั่นคือการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่คู่มนุษย์มาตั้งแต่เกิด โดยเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการในการที่จะเรียนรู้ และมีการเรียนรู้อยู่แล้วโดยธรรมชาติ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และคนในองค์การภายใต้แนวคิดแนวทางใหม่วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ที่เคยใช้มาในองค์การสามารถนำมาใช้ภายใต้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษ (Education Courses) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) การเรียนรู้ในงาน (On-the-Job Learning) และรวมไปถึงการเรียนรู้แบบอื่นๆ ซึ่งมีมากมายหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันการดำเนินการต้องบูรณาการดำเนินการไปพร้อมๆ กัน โดยแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นำวิธีการเรียนรู้เหล่านี้มาใช้ภายใต้กระบวนการใหม่ กรอบแนวคิดใหม่ เป้าหมายใหม่ วัตถุประสงค์ใหม่ ซึ่งแตกต่างจากที่เคยใช้เป็นกันมาในอดีต โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนาองค์การ และคนในองค์การที่มุ่งพัฒนาเปลี่ยน

แปลงที่รากฐานขององค์กร โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรม แนวคิดของคนเพื่อจะให้พฤติกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ เป็นวิธีการที่มุ่งพัฒนาให้คนในองค์กรมีศักยภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Style) อย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่องแล้วยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาวเป็นการวางแผนเพื่ออนาคต ที่มีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกมิติทุกบทบาทภายใต้การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) จึงทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในการเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้ แล้วจะปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็นหนทางในการปฏิรูป (Transformation) องค์กรไปสู่การเป็นผู้นำ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจด้วย

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยและพัฒนาไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยการพัฒนาและการศึกษาวิจัยในองค์กรไทยและในบริบทของสังคมไทยที่จะทำให้นแนวคิดกลายเป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมได้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. เนื่องจากปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องตัดลดงบประมาณในด้านต่างๆ ลงมาก การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกตัดลดงบประมาณด้วย อีกทั้งหลักสูตรพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในแต่ละครั้งมักจะมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นวิธีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยงบประมาณอันจำกัด โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้พนักงานในองค์กรเกิดความตระหนักและอยากเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้สู่การพัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร โดยไม่ต้องรอให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดหลักสูตรขึ้นมา ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะช่วยได้คือการนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติใช้ในองค์กร

2. การนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร เป็นการลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างหนึ่ง เป็นการลงทุนระยะยาวเห็นผลความสำเร็จช้า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีการทุ่มเทให้ความสนใจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างให้พนักงานในระดับต่างๆ ได้ทราบในลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์การ จะต้องเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงจัดการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานกับกระบวนการทำงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ด้วย เช่นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในองค์การ อาจจะต้องมีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ดี อันจะช่วยลดการสูญเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์การด้วย ในการที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

4. ควรสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อจะได้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความต้องการอยากเรียนรู้ พัฒนาการทำงานของตนเองเพื่อองค์การอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากพนักงานขาดความผูกพันในองค์การแล้วการจะนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้อาจจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะพนักงานจะไม่มีความรักหรือให้ความสนใจร่วมมือในการเรียนรู้หรือเข้าร่วมกิจกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การต่อไป

5. ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตนเองในทุกระดับ และเป็นไปอย่างกว้างขวาง โดยดำเนินการไปพร้อมกับ การกำหนดขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้เมื่อมีการดำเนินการร่วมกัน (Rylatt & Lohan, 1995 : 69-70) เพราะเมื่อมีการกำหนดขีดความสามารถหลัก (Core competency) ในแต่ละตำแหน่งงานจะทำให้พนักงานได้ทราบวาทนเองควรจะมีทักษะความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้ตรงกับตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การและการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่ถูกต้อง

6. กำหนดให้มีสายทางเดินอาชีพที่ชัดเจน โดยกำหนดขีดความสามารถ คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง และเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพและต้องการความก้าวหน้า มีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ตรงกับคุณสมบัติในตำแหน่งที่ต้องการ ทั้งนี้ ธนาคารจะต้องมีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนเองมีความเหมาะสมตามคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งเพียงใด

7. จัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่งที่สำคัญ คือ บรรยากาศที่โปร่งใส ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร 2 ทางที่ทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อที่จะแบ่งปันการรับรู้ปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการนี้ธนาคารจึงต้องมีการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีช่องทาง

ให้สื่อสารกันได้หลากหลายช่องทาง และหลายระดับ แม้แต่ผู้บริหารสูงสุดต้องมีช่องทางตรงที่สามารถติดต่อกับผู้ปฏิบัติได้

ระบบสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร และทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย การสื่อสารหลายๆ วิธีประกอบกัน เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อเนื้อหา ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการสื่อสารอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสร้างสรรค์อีกด้วย

8. รูปแบบการจัดการฝึกอบรมในโรงเรียนเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สิ่งหนึ่งองค์การต้องสร้างภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้พนักงานได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการกระตุ้นให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยสามารถนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้าง-สรรค์ในการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรต้องจัดหาแนวทาง เทคนิค เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาสนับสนุน และกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

9. การจัดระบบบริหารสื่ออย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การจัดสื่อให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ ชัดเจน เพื่อความสะดวก และง่ายต่อการนำมาใช้งาน โดยการจัดสื่อที่มีอยู่ทั้งหมดและยังเป็นสื่อที่ยังใช้การได้ให้รวมอยู่ในที่เดียวกัน มีการทำแฟ้มข้อมูลเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยแนะนำการใช้ประโยชน์ และค้นหาสื่อภายในศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งจัดให้มีแฟ้มข้อมูลของผู้ใช้มาใช้บริการด้วย

10. การพัฒนาสื่ออย่างเป็นระบบ และอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารควรมีแผนในการปรับปรุง หรือผลิตสื่อใหม่ เพราะสื่อที่มีอยู่แต่เดิมบางส่วนเป็นสื่อที่ผลิตขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางด้านภาษา หรือทางด้านการบริหาร และการจัดการ ไม่ใช่รูปแบบของสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งหากธนาคารมีเป้าหมายเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานเรียนรู้ตนเองอย่างจริงจังแล้ว ผู้ศึกษาคิดว่าควรมีการปรับปรุงและวางแผนในการผลิตสื่ออย่างเป็นระบบ อย่างมีคุณภาพ และอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดตั้งคณะทำงานที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เพื่อผลิตสื่อที่เหมาะสมกับความจำเป็นขององค์กร และเหมาะสมกับความสามารถของคน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ช่วยทำให้เรามีเทคโนโลยีที่มีต้นทุนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง เช่น

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา เพื่อให้คำแนะนำและตรวจสอบวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมของบทเรียน

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อให้คำแนะนำและตรวจสอบรูปแบบสื่อ และวิธีการนำเสนอเนื้อหา

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดผล และประเมินผล เพื่อให้คำแนะนำและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

2) รูปแบบของสื่อ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ควรเป็นสื่อเพื่อการศึกษารายบุคคล คือ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยให้ผู้ใช้อ้างอิงสื่อสามารถเลือกใช้สื่อตามความสามารถตามความจำเป็น ความสนใจ และความสะดวกของเขา ทั้งนี้สื่อที่จะผลิตขึ้นมาควรมีลักษณะเป็นชุดการสอน การสอนแบบโปรแกรม หรือสื่อที่เป็นบทเรียน โมดูล ซึ่งควรปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งที่เป็นรายบุคคล การเรียนรู้แบบกลุ่ม หรือการเรียนทางไกล (ผ่านดาวเทียม)

นอกจากนี้ จะต้องออกแบบให้มีการวัดผลรูปแบบของสื่อ และการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และแสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนอยู่ในตัว เพื่อให้ผู้เรียนทราบว่าตนควรจะเริ่มเรียนในระดับใด และได้รับทราบความก้าวหน้าของตนเองด้วย

11. การส่งเสริมให้พนักงานมีข้อผูกพันกับโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Project) ของตนเองเพื่อให้พนักงานฝึกกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ ทำให้กระตือรือร้นสนใจในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ รู้ถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ มีการวางแผนและดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และรู้จักการประเมินผลความสำเร็จ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นลักษณะของผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

12. สำหรับองค์การที่มีเทคโนโลยีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต (Internet/Intranet) ใช้งานอยู่แล้วในปัจจุบัน ควรจะมีการพัฒนาใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศให้มากขึ้น โดยการนำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใส่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาความรู้ ข้อมูล หลักสูตรต่างๆ เกิดการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน ทีมงานและองค์การต่อไป ในรูปแบบของการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Web Based Training : WBT) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถประหยัดงบประมาณและเวลาในการฝึกอบรมของพนักงาน ที่ต้องใช้เวลาในการเดินทางมาฝึกอบรมอีกด้วย

การศึกษาต่อเนื่องในอนาคต

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดระดับของการเบี่ยงการแห่งการเรียนรู้สำหรับบริบทองค์การในประเทศไทย โดยสามารถใช้กระบวนการทางสถิติเข้ามาศึกษาเพื่อจะได้มีตัวเลขวัดชี้ในการอ้างอิงเปรียบเทียบเห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการใช้ตัวชี้วัดที่เป็นการบรรยาย

อย่างเดียว

2. การศึกษาเรื่อง แนวทางการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงสำรวจจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) บริษัทกรุงเทพการไฟฟ้า บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงไทย เป็นต้น เพื่อศึกษาถึงแนวทางการนำไปปฏิบัติขององค์กรต่างๆ เหล่านี้มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง มีผลสำเร็จในการนำมาใช้อย่างไร เพื่อสำรวจแล้วนำมาจัดทำเป็นแนวทางสำหรับการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในบริบทของสังคมไทยต่อไป จึงเป็นโอกาสเหมาะสำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาดังกล่าวไปในอนาคต

3. การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการสนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย โดยศึกษาว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การนำระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต (Internet/Intranet) มาใช้ในองค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องช่วยให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยเพียงใด

4. การศึกษาเรื่อง แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning organization to social learning) องค์การนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ หรือ มีลักษณะองค์การเหมือนกับองค์การแห่งการเรียนรู้มารวมกัน อาจจะมีผลทำให้สังคมหรือชุมชนในบริเวณที่องค์กรตั้งอยู่ได้รับผลกระทบในเรื่องดังกล่าวด้วย ก็น่าจะมีโอกาสในการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้แล้วจะทำให้ชุมชนหรือสังคมในบริเวณนั้นมีความเข้มแข็งอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วย

5. การศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในองค์กรเอกชน กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้ทราบถึงความเหมือนและความแตกต่างกัน ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรเอกชนและรัฐบาล เกี่ยวกับการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติ

6. การศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรในประเทศไทยกับองค์กรในต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงความเหมือนและความแตกต่างของการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ และสามารถนำข้อดีขององค์กรในต่างประเทศมาปรับให้กับองค์กรในประเทศไทยได้ต่อไป

7. การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อศึกษาเรื่องทักษะการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำผลมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ. “สาระสำคัญ พ.ร.บ.ส่งเสริมการศึกษาลดอด.”

การศึกษาลดอดชีวิต : การศึกษาของคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์ เล่ม 1. ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2538.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงษ์. แหกคุกทางปัญญา : สะท้อนความคิดฝ่าวิกฤตทางการศึกษาไทย.

ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สยาม อินเทอร์เน็ต, 2543.

จิตรกร ตั้งเกษมสุข. “สังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์.” การศึกษาลดอด : การศึกษาของคนไทยในยุค

โลกาภิวัตน์ เล่ม 1. ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.

จำเรียง วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อัมพันธ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง, 2540.

แจ็ก มินท์ อิงค์ธนศ. ก้าวข้ามศตวรรษ. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุษยา. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงคือ

อย่างไร. วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.

ดริ๊กเกอร์ ปีเตอร์. โลกใบใหม่ไร้พรมแดน. แปลจาก Post-Capitalist Society โดย

สุรเชษฐ บัวชาติ. กรุงเทพฯ : วัฏจักรรายวัน, 2537.

ถวิล ชาราโกชน์ และ ศรันย์ คำริสุข. จิตวิทยาทั่วไป. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์,

2540.

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์กร. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

ธนาคารออมสิน รายงานประจำปี 2542. กรุงเทพฯ

ธนศ จำเกิด. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสารวิชาการ กรมวิชาการ . 1,9 กุมภาพันธ์ 2541.

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และ กล้า ทองขาว. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 7 - 15.

ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

ปิ่นรส มาลากุล ณ อุษยา. “แนวคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้”. 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย

ปี พ.ศ. 2543. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2543.

ฝ่ายวางแผน แผนวิสหกิจ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2542-2546) ธนาคารออมสิน, 2542.

- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.” ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่116 ตอนที่ 74 ก. 19 สิงหาคม 2542, หน้า 2.
- มนัสวี ธาดาสิทธิ์. “การบริหารการเพิ่มผลผลิตในองค์กร.” วารสารเพิ่มผลผลิต. 2, 9. กรกฎาคม-สิงหาคม 2540.
- มาลี ภูมิพัฒนางษ์, ชรส. ส่งเสริมการเรียนรู้ 2. สัมภาษณ์ สำนักพัฒนาการเรียนรู้. 24 ตุลาคม 2543.
- ไมตรี อินทสุต. องค์กรแห่งการเรียนรู้. เทศาภิบาล. 93, กรกฎาคม 2541.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. พฤติกรรมองค์กร : แนวความคิดการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการศึกษาวิชา ทม.601 พฤติกรรมองค์กร โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- รุ่ง แก้วแดง. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวาน-กราฟฟิค, 2543.
- โรเบิร์ต อาร์ โทราน และ จอห์น อาร์ ไลเซนเบอร์เกอร์. ทำลายกระแสโลก. แปลจาก The Global Challenge. โดย ปริญ ลักขิตานนท์ และคณะ. กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล, 2539.
- วนิดา ชวงษ์. องค์กรแห่งการเรียนรู้. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- วราวัฒน์ เขียวไฟรี. องค์กรและการจัดการ โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือการเรียนรู้. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส, 2543.
- วิศิษฐ์ ชวงษ์. “แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.” สถาบันใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี 2540 เล่มที่ 14. ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- วีรวิฑูร มาชะศิริานนท์. คัมภีร์บริหาร องค์กรเรียนรู้สู่ TQM. ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่ง, 2541.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.” สถาบันใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี 2540 เล่มที่ 14. ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- ศรีณรงค์ ชูศรีนิวล. การปรับเปลี่ยนองค์กร. ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ฐนพัลลขิง, 2542.

- ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์-
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์กร. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์,
2541.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ,
2540.
- สายัณห์ จันทรวินาสวงศ์. ธุรกิจและการบริหารปี 2000. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศรีพรินต์ติ้ง
เซ็นเตอร์, 2538.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. “องค์การเรียนรู้.” วารสารทางวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ. อุดรฯ : เทียนวัฒนา,
2543
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. “องค์การแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่.” วารสาร
เพิ่มผลผลิต. 39, 4. เมษายน-พฤษภาคม 2543, หน้า 3.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จามจรี, 2543.
- อลินี ธนะวัฒน์สังจะเสวี. “Benchmarking มาตราฐานเปรียบเทียบ.” สถาบันใหม่ หนังสือที่ระลึก
ประจำปี 2540 เล่มที่ 14. ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- อัลวิน ทอฟฟเลอร์. อำนาจใหม่. แปลจาก The Power Shift : Knowledge wealth and violence at
the edge of the 21th century โดย ชุนทอง ลอเสรีวานิช. ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการ-
พิมพ์, 2537
- อานูภาพ แจ้งยุบล, ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้. สัมภาษณ์ สำนักพัฒนาการเรียนรู้.
9 พฤศจิกายน 2543.
- อิสระ อุบลวรรณ. “องค์การเรียนรู้.” ใน เอกสารประกอบการบรรยายโครงการ Global
Competence Project. 31 มีนาคม-3 เมษายน 2540.
- โอฬาร ไชยประวัติ. “แนวนโยบายการดำเนินงานของธนาคารปี 2540.” วารสารร่วมโพธิ์. 22, 72.
มกราคม-มีนาคม 2540.

วิทยานิพนธ์

- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. “บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ภาคนิพนธ์โครง
การบัณฑิตศึกษากองทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กัลยานี คำแดง. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ กับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- เจริญ ภาวศิริพงษ์. “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- นันทพร โชติณูชิต. “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- บุปผา พวงมาลี. “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล” โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- พิณสวัน ปัญญามาก. “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- พีรวัส จารุคุณ. “การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. “การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วรรณาด แสงจันทร์. “แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

- สุพัตรา จันทร์เทียน. “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- สุนทรี กุลมานันท์. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย” ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. “ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- อภันตรี รอดสุทธิ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.

ภาษาอังกฤษ

- Garvin, D.A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, July-August, 1993
- Gilley, W. Jerry and Maycunich, Ann. **Beyond the learning organization : Creating a Culture of Continuous Growth and Development through State-of-the-Art Human Resource Practices.** Massachusetts : Persens Books, 1999.
- Guns, Bob and The Faster L O gain and Sustain the Competitive Edge. San Diego/CA. : Pfeiffer, 1996.
- Hesselbine, Frances Goldswich, Marshall and Beckhard Richard. **The leader of the Future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era.** San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Hesselbine, Frances Goldswich, Marshall and Beckhard Richard. **The Organization of the Future.** Jossey-Bass, 1997.
- Jennifer M. George and Gareth R. Jones. **Understanding And Managing Organization Behavior.** New York : Addison-Wesley, 1999.
- John R. Schermerhorn, Jr. and James G. Hunt 4 Richard N. Osborn. **Organization Behavior.**

- New York : WILEY, 2000.
- Marquardt, J. Michael and Reynolds, Angus. **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN, 1994.
- McGill, M. E., and Slocum, J. W., Jr. **The Smarter Organization**. New York : John Wiley & Sons, 1994.
- Norman Longworth and W Keith Davies. **Lifelong Learning : New vision, new implications, new roles for people, organizations, nations and communities in the 21st century**. London : Kogan page, 1999.
- Pedler, M and Burgone, J. & Boydell T. **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**. Berkshire : McGraw-Hill, 1997.
- Rosenbluth, F. Hal and Peters, Meferin Diane. **Good Company**. Massachusetts : Addison Wesley, 1998.
- Senge, M. Peter. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday/Currency, 1990
- Senge, M. Peter. **The Leader's New Work : Building learning organization**. Sloan management Review, Fall, 1990.
- Swieringa, J. and Wierdsma A. **Becoming a Learning Organization Beyond the Learning Curve**. Cambridge : Addison-Wesley, 1992.
- Wick, C. and Leon, L. **The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**. Willington Delaware : Mcrow – Hill, 1993.

Draft

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

หลักการและเหตุผล

เรื่อง “ การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารออมสิน ” สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาตามแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge และ Michael J. Marquardt เพื่อพัฒนาองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1. ข้อมูลประชากรศาสตร์ 5 ข้อ
 ส่วนที่ 2. แบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 20 ข้อ
 ส่วนที่ 3. แบบสอบถามเพื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญทั้ง 5 ประการข้างต้น
 ส่วนที่ 4. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากข้อความที่อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 60 ข้อ

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หรือช่องข้อความที่ท่านเลือกตอบ หรือกรอกข้อความลงไปช่องว่าง

1. เพศ 1
 () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ 2
 () 1. ต่ำกว่า 30 ปี () 2. อายุ 30-35 ปี
 () 3. อายุ 36-40 ปี () 4. อายุ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา 3
- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
- () 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก
4. ระดับตำแหน่งงาน 4
- () 1. ระดับบริหาร/ฝ่ายธุรกิจ () 2. ระดับปฏิบัติการ/ฝ่ายธุรกิจ
- () 3. ระดับบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการ () 2. ระดับปฏิบัติการ/ฝ่ายปฏิบัติการ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน 5
- () 1. เป็นเวลาดำกว่า 1 ปี () 2. เป็นเวลา 1-5 ปี
- () 3. เป็นเวลา 6-10 ปี () 4. 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
คำชี้แจง โปรดพิจารณาและใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่แสดงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 และ X หน้าข้อที่ไม่ได้แสดงลักษณะขององค์กรเรียนรู้ในความคิดของท่าน

- องค์กรที่เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ 6
- องค์กรที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 7
- องค์กรที่มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย 8
- องค์กรที่ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในความสามารถว่าผู้บริหารมีความสามารถมาก 9
- องค์กรที่เน้นพัฒนาทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านให้กับพนักงานเท่านั้น 10
- องค์กรที่พนักงานมีระดับความสามารถ เท่าเทียมกัน หรือสามารถทดแทนกันได้ 11
- องค์กรที่เน้นกลุ่ม หรือทีมงานเป็นสำคัญ 12
- องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรและต้องการชนะคู่แข่งเท่านั้น 13
- องค์กรที่มีการประชุมแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ หลากรูปแบบ อย่างสม่ำเสมอ 14
- องค์กรที่มีการบริหาร โดยยึดหลักตามประสบการณ์เดิม ความสำเร็จในอดีตมาเป็นหลักใน
 การดำเนินงาน การตัดสินใจ 15
- องค์กรที่มีผู้บริหารเสมือน ครู ที่ปรึกษา หรือกัปตันทีมที่จะช่วยประสานงานให้พนักงาน
 สามารถทำงานร่วมกัน 16
- องค์กรที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่น ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า
 คู่แข่ง สังคม ประเทศชาติ เป็นต้น 17
- องค์กรจะเน้นเรื่องการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงาน 18
- องค์กรที่เน้น ควบคุมการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นสำคัญ 19
- องค์กรที่เน้นเรื่องการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 20

- องค์กรที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ด้วยวิธีการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น 21
- องค์กรที่มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 22
- องค์กรที่มีแผนการติดตามและประเมินผลทั้งภาพรวมและภาพย่อย (แต่ละหน่วยงาน) 23
- องค์กรที่ให้ความสนใจ กระตือรือร้นเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 24
- พนักงานในองค์กร มีขวัญและกำลังใจที่ดีมีความสุขในการทำงาน 25

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของหลักสำคัญทั้ง 5 ประการข้างต้น
คำชี้แจง ตามความคิดเห็นของท่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญกับข้อใด
 ให้เรียงลำดับความสำคัญ จาก 1-5 แสดงความสำคัญจากมากไปหาน้อย

- การเป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Personal Mastery) 26
 - การมีโลกทัศน์พัฒนา (Mental Model) 27
 - การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 28
 - การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 29
 - การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 30
 - อื่นๆ โปรดแสดงความคิดเห็น _____ 31
-
-
-

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากข้อความที่อธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน โดยมองเป็นภาพรวมของทั้งองค์กร ด้วยความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเรียงตามลำดับ 1 ถึง 5 โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็น ด้วย 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	
1. พนักงานมีความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กร						<input type="checkbox"/> 32
2. พนักงานมีความสมัครใจและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของคนเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 33
3. องค์กรได้ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 34
4. มีการพิจารณากำหนด และทบทวนแผนงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง						<input type="checkbox"/> 35
5. มีการจัดทำแผนงาน ระยะสั้น ระยะยาว รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 36
6. พนักงานมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 37
7. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหา และเพิ่มพูนได้						<input type="checkbox"/> 38
8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน อีกทั้งสามารถทำงานทดแทนกันได้						<input type="checkbox"/> 39
9. องค์กรมีระบบการจัดสายงานที่ไม่ซับซ้อนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> 40
10. หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในการนำเอาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติที่สอดคล้องกัน						<input type="checkbox"/> 41

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น	เห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	
	อย่างยิ่ง	ด้วย	ด้วย	มาก	อย่างยิ่ง	
	1	2	3	4	5	
11. ปัญหาในการทำงาน ไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการก้าวหน้า และเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้สร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน						<input type="checkbox"/> 42
12. พนักงานคิดพิจารณาทบทวน ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 43
13. พนักงานปรับความคิด ความเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/> 44
14. มีการพิจารณากำหนด และทบทวนแผนงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง						<input type="checkbox"/> 45
15. พนักงานปรับเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน						<input type="checkbox"/> 46
16. พนักงานปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน						<input type="checkbox"/> 47
17. พนักงานได้เรียนรู้ว่าจะมีวิธีการที่ดีกว่าสำหรับการทำงานในครั้งต่อไป						<input type="checkbox"/> 48
18. การทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป						<input type="checkbox"/> 49
19. พนักงานยอมรับ และให้ความร่วมมือเมื่อได้รับ ภาระงานหรือสอนงานจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 50
20. ผู้บริหารทุกระดับมีการยอมรับหากความผิดพลาดนั้นๆ เกิดขึ้นมาจากการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของตนเอง						<input type="checkbox"/> 51
21. พนักงานสร้างภาพอนาคตที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร						<input type="checkbox"/> 52
22. ฝ่ายบริหารทำการกำหนด วิสัยทัศน์ ปณิธาน ขององค์กร แล้วทำการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง						<input type="checkbox"/> 53
23. พนักงานยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อผูกพันต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของหน่วยงาน						<input type="checkbox"/> 54
24. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้ลูกค้าหรือผู้สนใจได้รับทราบเมื่อต้องการ						<input type="checkbox"/> 55
25. หน่วยงานสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงาน ได้พัฒนาภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 56

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
	1	2	3	4	5	
26. พนักงานกระตือรือร้นที่จะทำให้ภาพอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง						<input type="checkbox"/> 57
27. พนักงานตระหนักว่า อนาคตและความสำเร็จของหน่วยงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานทุกคน						<input type="checkbox"/> 58
28. องค์กรมีการร่วมกันคิดร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาในลักษณะทีมงานอย่างเป็นทางการ						<input type="checkbox"/> 59
29. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการพัฒนางานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> 60
30. มีการวิเคราะห์สภาพตลาด วงจรชีวิตของสินค้าตลอดจนระดับความพอใจของลูกค้า						<input type="checkbox"/> 61
31. ภายในองค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ เช่น คอยกันขามเข้า การแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/> 62
32. ภายในหน่วยงานของท่าน พนักงานใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยการทดลองจากตัวอย่างจริง เช่น เรียนรู้จากการวิเคราะห์ปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติครั้งต่อไป						<input type="checkbox"/> 63
33. มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบ สนับสนุนบุคคลและทีมงานที่ต้องการดำเนินกิจกรรม โครงการที่เอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> 64
34. พนักงานต้องการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผย และ โปร่งใส						<input type="checkbox"/> 65
35. มีการใช้วิธีสับเปลี่ยนตำแหน่งงานภายในสายงานหรือข้ามสายงานเพื่อเปิดโอกาสให้ได้รับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ที่สอดคล้องกับแผนอาชีพ และสายอาชีพของพนักงาน						<input type="checkbox"/> 66
36. การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้จากผู้อื่นและทีมอื่นๆ						<input type="checkbox"/> 67

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็น ด้วย 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	
37. ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งกัน มีการหลีกเลี่ยงที่จะ ตำหนิกันอย่างที่สุด ทุกคนเปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันใน การอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุดของงาน จนได้ข้อสรุป						<input type="checkbox"/> 68
38. พนักงานนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งในปัจจุบันและอดีต มาปรึกษาหารือและหาทางประยุกต์เข้ามาใช้กับงานใน องค์กร โดยการเสวนา หรือโดยการประชุมกลุ่ม						<input type="checkbox"/> 69
39. มีการกระตุ้นเตือนให้พนักงาน มีความเข้าใจในหลักการ ของการเป็นองค์กรเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 70
40. การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ อย่างราบรื่น ปราศจากการต่อต้านที่รุนแรง ถึงขั้นต้อง ล้มเลิกไป						<input type="checkbox"/> 71
41. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันควรพิจารณาถึงสาเหตุและ การตัดสินใจในอดีต						<input type="checkbox"/> 72
42. พนักงานสามารถเชื่อมโยงเรื่องราว ประสบการณ์และ ความรู้ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาเบื้องต้น ใน การทำงาน						<input type="checkbox"/> 73
43. พนักงานได้รับการเรียนรู้ในด้านการคิด วิเคราะห์ เพื่อ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 74
44. มีการจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานและการตัด สินใจเช่น ระบบ MIS และฐานข้อมูลลูกค้า						<input type="checkbox"/> 75
45. การไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ง่ายเพราะอาจนำกลับไปตั้ง ต้นที่ปัญหาเก่า						<input type="checkbox"/> 76
46. การตัดสินใจปฏิบัติงาน ท่านคำนึงถึงประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของงานเสมอ						<input type="checkbox"/> 77
47. การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานเพียงเล็กน้อยก่อให้เกิด ผลอันยิ่งใหญ่ได้						<input type="checkbox"/> 78
48. พนักงานมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับ ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						<input type="checkbox"/> 79

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็น ด้วย 3	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	
49. พนักงานมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาเชื่อมโยงกับการพัฒนางานได้						<input type="checkbox"/> 80
50. พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและดำเนินตามแผนงานนั้น และหาทางแก้ไข จนประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ						<input type="checkbox"/> 81
51. มีการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ ส่วนกลาง ภูมิภาค ห้องประชุม เครื่องอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาต่างๆ						<input type="checkbox"/> 82
52. มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนรู้ เช่น internet intranet						<input type="checkbox"/> 83
53. มีการประกาศเกียรติคุณ แก่ผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหทางธุรกิจหรือพบความสำเร็จ ที่ท้าทาย พร้อมจัดรางวัลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม						<input type="checkbox"/> 84
54. พนักงานเคารพรักษากันฉันพี่น้อง-ตามอาวุโสเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ไม่เคยมีปรากฏการณ์แห่งความรุนแรง						<input type="checkbox"/> 85
55. บุคลากรรู้สึกสนุก กับการทำงาน รวมถึงสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเปิดเผยจริงใจ						<input type="checkbox"/> 86
56. มีการจัดระบบรางวัลเพื่อสนับสนุนบรรยากาศของการเรียนรู้ โดยสามารถเน้นทั้งกระบวนการ ในการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 87
57. วิธีการในการพัฒนาพนักงานและทีมงาน มีการใช้สื่อต่างๆ เช่นห้องสมุด ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ วิทยุทัศน์ คู่มือ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเพียงพอ						<input type="checkbox"/> 88
58. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เชื่อมั่นได้ ที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรได้เป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/> 89
59. พนักงานแสวงหาโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและมากกว่าการรอคอยการสนับสนุนจากผู้บริหาร						<input type="checkbox"/> 90
60. มีโครงสร้างองค์กรลักษณะแบนราบ ช่วยให้กิจการเรียนรู้จากการทำงาน ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> 91

ภาคผนวก ข

ประวัติและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งธนาคารออมสิน

1. ประวัติและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

1.1 ประวัติความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงริเริ่มนำกิจการด้านการออมสินมาใช้ครั้งแรกในปีพุทธศักราช 2456 โดยได้ทดลองตั้งธนาคารรับฝากเงินขึ้นเรียกว่า “แบงก์ลีฟอเทีย” ณ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณสวนปารุสกวัน) ซึ่งเป็นวังที่ประทับของพระองค์ สำหรับให้มหาดเล็กและข้าราชการบริพารของพระองค์ได้เรียนรู้วิธีการดำเนินงานของธนาคาร และส่งเสริมนิสัยรักการออม

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2456 ได้โปรดให้ตราพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456 ขึ้น และประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2456 เป็นต้นมา เรียกว่า “คลังออมสิน” สังกัดกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเงินทุนประเดิมจ่ายจากเงินคงพระคลังมหาสมบัติหนึ่งแสนบาทให้เป็นทุนดำเนินการ

นอกจากพระประสงค์ที่จะให้ประชาชนรู้จักการออมแล้ว ยังเป็นพระราชโยบายเกี่ยวกับการคลังที่มีการขาดดุลงบประมาณตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งประเทศไทยต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประเทศตั้งแต่พุทธศักราช 2447 เป็นต้นมา การที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระราชทานกำเนิดคลังออมสินนั้น จึงเท่ากับเป็นการแก้ไขปัญหาการคลังของประเทศอีกประการหนึ่งด้วย

รัฐบาลในสมัยหลวงประดิษฐมนูธรรม (นายปรีดี พนมยงค์) เป็นนายกรัฐมนตรี ได้สนับสนุนให้คลังออมสินเปลี่ยนฐานะเป็น “ธนาคารออมสิน” เพื่อทำหน้าที่การธนาคารและเป็นสถาบันการออมทรัพย์ที่สมบูรณ์แบบเช่นเดียวกับนานาประเทศ โดยตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 และให้รับโอนทรัพย์สินและกิจการคลังออมสินจากกรมไปรษณีย์โทรเลขมาดำเนินงานต่อไป ธนาคารออมสินเริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2490 เป็นต้นมา มีฐานะเป็นนิติบุคคลบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้ง กิจการธนาคารออมสินได้มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นจากการประกอบธุรกิจด้านเงินฝากและให้บริการด้านต่างๆ จนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ ธนาคารออมสินได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสถาบันธนาคารออมสินโลก (World Saving Banks Institute : WSBI) ซึ่งเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนและสื่อกลางในการประสานงานระหว่างธนาคารหรือสถาบันการเงินทั่วโลก ที่มีหน้าที่ส่งเสริมการออมทรัพย์โดยตั้งสำนักงาน

ประสานความร่วมมือ ณ กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2537 ปัจจุบัน WSBI มีสมาชิกจำนวน 96 สถาบัน จาก 79 ประเทศทั่วโลก และในเดือนตุลาคม 2540 ประธานกรรมการธนาคารออมสิน (นายนิพัทธ์ พุกกะณะสุต) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานธนาคารออมสินโลก ซึ่งเป็นบุคคลแรกของธนาคารออมสินในภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิกที่ได้รับเกียรติแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงสุดของ WSBI

1.2 วัตถุประสงค์ของธนาคารออมสิน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456 และพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการรักษาเงินที่ประชาชนนำมาฝากและรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร และ “เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน” ซึ่งรวมทั้ง

- (1) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน รู้จักประหยัด และมีการออมทรัพย์กับธนาคารออมสินมากขึ้น
- (2) เพื่อให้บริการรับฝากเงินโดยทั่วไป และให้ประชาชนมีที่เก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยมั่นคงอย่างทั่วถึง โดยมีประโยชน์ตอบแทนอันจะเป็นการคงไว้ซึ่งความเชื่อถือของสังคมในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ
- (3) เพื่อระดมเงินมาให้รัฐบาลใช้ในการพัฒนาประเทศ
- (4) เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการทางการเงินแก่ประชาชน นิติบุคคล และหน่วยงานของรัฐ อันจะเป็นการจูงใจให้นำเงินมาฝากไว้กับธนาคาร ออมสิน
- (5) เพื่อนำเงินมาลงทุนหาผลประโยชน์ ให้มีรายได้พอที่จะนำมาใช้จ่ายสามารถพัฒนาปรับปรุงกิจการ ขยายขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้เพียงพอแก่พนักงาน

1.3 ขอบเขตของการประกอบธุรกิจ

ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 มาตรา 7 ได้กำหนดขอบเขตธุรกิจไว้ดังนี้

- (1) รับฝากเงิน
- (2) ออกพันธบัตรออมสินและสลากออมสิน
- (3) รับฝากออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
- (4) ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
- (5) ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
- (6) ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตร้อนุญาต

(7) การออมสินอื่นๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้

2. ผลการดำเนินงาน

ในช่วงระหว่างปี 2536 – 2540 และไตรมาสสองของปี 2541 ธนาคารออมสินมีผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ด้านสินทรัพย์

ณ สิ้น ธันวาคม 2540 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 280,933 ล้านบาท โดยธนาคารออมสินมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยระหว่างปี 2536 – 2540 ร้อยละ 13.27 (ตารางที่ 1) และเพิ่มขึ้นเป็น 281,414 ล้านบาท ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ของปี 2541

2.2 ด้านกำไร

ณ สิ้นปี 2540 ธนาคารมีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 6,243 ล้านบาท โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นของกำไร โดยเฉลี่ยระหว่างปี 2536 – 2540 ร้อยละ 33.08 (ตารางที่ 1) โดยในปี 2540 ถือเป็นปีที่ธนาคารมีกำไรสูงสุด เนื่องจากดอกเบี้ยเงินกู้ยืมระหว่างธนาคารมีอัตราสูงกว่าปีที่ผ่านมา สำหรับช่วง 6 เดือนแรกของปี 2541 ธนาคารมีกำไรรวมทั้งสิ้น 2,235 ล้านบาท

2.3 ด้านเงินฝาก

เงินฝาก ณ สิ้น ธันวาคม 2540 ธนาคารมีเงินฝากคงเหลือทั้งสิ้น 246,980 ล้านบาท แบ่งเป็นเงินฝากออมสิน 212,050 ล้านบาท เงินฝากสลากออมสินพิเศษ 24,267 ล้านบาท เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต 9,080 ล้านบาท และเงินฝากอื่นๆ 1,582 ล้านบาท (ตารางที่ 3) โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของเงินฝากโดยเฉลี่ยระหว่างปี 2536 – 2540 ร้อยละ 13.50 และเมื่อพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดด้านเงินฝากเปรียบเทียบกับระบบธนาคาร พบว่าในปี 2536 – 2540 และ ณ สิ้นไตรมาสที่สองของปี 2541 ธนาคารมีส่วนแบ่งทางการตลาดจำนวนร้อยละ 5.27, 5.05, 4.85, 5.17 และ 4.83 ตามลำดับ โดยอยู่ในลำดับที่ 7 (ตารางที่ 4)

2.4 ด้านการลงทุนหาผลประโยชน์

ณ สิ้นปี 2540 มียอดเงินลงทุนหาผลประโยชน์คงเหลือ 273,157 ล้านบาท (ตารางที่ 1) เพิ่มขึ้นจากปี 2539 ร้อยละ 22.20 จำแนกเป็นสินทรัพย์สภาพคล่อง 90,761 ล้านบาท เงินลงทุนระยะยาว 65,513 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 116,882 ล้านบาท โดยเงินลงทุนหาผลประโยชน์มีอัตราเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยระหว่างปี 2536 – 2540 ร้อยละ 14.1 และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านเงินลงทุนหาผลประโยชน์ต่อเงินฝากของปี 2540 พบว่า สัดส่วนของเงินให้สินเชื่อต่อเงินฝากเท่ากับร้อยละ 47.3 เพิ่มขึ้นจากปี 2539 ที่มีจำนวนร้อยละ 26.8 ในขณะที่สัดส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝากและสัดส่วนเงินลงทุนระยะยาวต่อเงินฝากมีจำนวนร้อยละ 36.7 และร้อยละ 26.5 ตามลำดับ ซึ่งลด

ลงจากปี 2539 ที่มีจำนวนร้อยละ 44.4 และร้อยละ 35.6 ตามลำดับ (ตารางที่ 2) ณ วันสิ้นเดือน มิถุนายน 2541 ธนาคารมีส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อร้อยละ 2.43 และอยู่ในลำดับที่ 13 (ตารางที่ 5)

2.5 ด้านเทคโนโลยี

ณ สิ้นธันวาคม 2540 ธนาคารสามารถให้บริการด้วยระบบออนไลน์จำนวน 330 สาขา เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2539 จำนวน 128 สาขา และ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 สามารถให้บริการด้วยระบบออนไลน์เพิ่มขึ้นเป็น 387 สาขา นอกจากนี้ธนาคารยังได้ให้บริการด้วยเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 จำนวน 53 เครื่อง ซึ่งเป็นการติดตั้งในปี 2536 จำนวน 3 เครื่อง ปี 2537 จำนวน 1 เครื่อง ปี 2538 จำนวน 2 เครื่อง และปี 2540 จำนวน 8 เครื่อง และในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2541 จำนวน 39 เครื่อง (ตารางที่ 6)

2.6 จำนวนพนักงาน

ณ สิ้นปี 2540 ธนาคารมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 9,614 คน คิดเป็นร้อยละ 90.52 ของกรอบอัตรากำลัง (10,620 อัตรา) โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยของพนักงานระหว่างปี 2536 – 2540 คิดเป็นร้อยละ 1.55 และ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 ธนาคารมีพนักงานเพิ่มขึ้น 77 คน (ตารางที่ 7)

2.7 จำนวนสาขา

ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 ธนาคารมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 558 สาขา (รวมสำนักพหลโยธินและสำนักราชดำเนิน) เป็นสาขาที่เปิดในปี 2540 จำนวน 6 สาขา โดยในระหว่างปี 2536 – 2540 ธนาคารมีการเปิดสาขาเฉลี่ยประมาณปีละ 6 สาขา

2.8 ด้านคุณภาพในการให้บริการของธนาคารออมสิน

จากผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของธนาคารออมสินจากลูกค้าของธนาคาร สำหรับการดำเนินงานในปี 2540 พบว่าในด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ การรักษาความปลอดภัยให้แก่ผู้ใช้บริการ การเอาใจใส่ในการให้บริการของพนักงาน มารยาทของพนักงานในการให้บริการ สรุปได้ว่าลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า อยู่ในระดับดีถึงดีมาก ส่วนความพึงพอใจในด้านความพร้อมในการให้บริการของเครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงเทคโนโลยีในการให้บริการ เช่น เครื่องถอนเงินอัตโนมัติและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ลูกค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเป็นส่วนใหญ่ว่า อยู่ในระดับพอใช้ แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการให้บริการของธนาคาร โดยมีคะแนนความพึงพอใจที่ระดับ 2.06 คะแนน เพิ่มจากคะแนนความพึงพอใจที่ได้รับเมื่อปี 2539 ที่ระดับ 2.39 คะแนน อย่างไรก็ตามข้อเสนอแนะที่กลุ่มลูกค้าแนะนำจากการสำรวจ คือ ต้องการให้ธนาคารออมสินมีการให้บริการใกล้เคียงกับบริการของธนาคารพาณิชย์อื่นๆ เช่น ให้มีบริการบัตร ATM บัตรเครดิต ให้เพิ่มจำนวนสาขาให้มากขึ้น ให้

มีระบบออนไลน์ข้อมูลในการให้บริการและเชื่อมโยงข้อมูลกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ รวมทั้งการมีมารยาทและความเอาใจใส่ในการให้บริการของพนักงานและการเปิดให้บริการในวันเสาร์

2.9 ผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2541

จากการแข่งขันด้านเงินฝาก โดยธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กที่ประสบปัญหาความเชื่อมั่นและรัฐบาลได้เข้ามาถือหุ้น จนสามารถเรียกความเชื่อมั่นกลับคืนมาได้ และได้ให้นโยบายการให้อัตราดอกเบี้ยในระดับสูงส่งผลให้เงินฝากของธนาคารออมสิน ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 ของปี 2540 ลดลงโดยเคลื่อนย้ายกลับสู่ระบบธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก ซึ่งให้อัตราดอกเบี้ยในระดับสูงมาก ยอดเงินฝากคงเหลือ ณ 30 มิถุนายน 2541 (ข้อมูลเบื้องต้น) เพิ่มขึ้น 4,757 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.74 ทำให้ สินทรัพย์ของธนาคารมีขนาดเพิ่มขึ้นเป็น 281,414 ล้านบาท (ประมาณการ) หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.2 จากสิ้นปี 2540 โดยธนาคารมีกำไรในช่วงไตรมาสแรกสูงถึง 1,790 ล้านบาท และเพิ่มเป็น 2,235 ล้านบาท ในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2541 ซึ่งเป็นกำไรจากรายได้เงินลงทุนระยะสั้นในสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 30 ของรายได้รวม เนื่องจากสภาพคล่องในตลาดเงินยังคงตึงตัวในระดับสูงมาโดยตลอด

3. บทวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3.1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

แม้ว่าการบริหารสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารยังอยู่ในระดับต่ำโดยมีอัตราส่วนรายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์รวมในปี 2540 เท่ากับร้อยละ 3.66 เท่านั้น แต่เนื่องจากธนาคารมีต้นทุนดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ ทำให้อัตรากำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ยในปี 2540 เท่ากับร้อยละ 2.41 และอัตราส่วนเฉลี่ยระหว่างปี 2536 – 2540 เท่ากับร้อยละ 1.77

3.2 ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity)

เนื่องจากธนาคารไม่มีนโยบายเพิ่มบุคลากรโดยไม่จำเป็น และคงกรอบอัตรากำลังไว้ โดยบรรจุบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนบุคลากรที่ลาออก และโยกย้ายบุคลากรจากหน่วยงานที่มีการปรับปรุงระบบงานหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ไปสู่งานที่มีการกิจเพิ่มขึ้น จึงทำให้เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของบุคลากรในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้นกับธนาคาร ทั้งในเรื่องของเงินฝาก เงินลงทุนหาผลประโยชน์ พบว่ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปี 2536 เป็นลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรเปรียบเทียบกับผลผลิตดังกล่าวข้างต้น พบว่าธนาคารยังคงมีประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น โดยตลอดนับจากปี 2536

3.3 สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity)

ธนาคารออมสินเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการรักษาเสถียรภาพของสภาพคล่องในระบบการเงิน และนับเป็นสถาบันการเงินในประเทศแห่งเดียวที่มีสภาพคล่องทางการเงินในระดับสูง โดยปี 2540 ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 32.31 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการถือครองสินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝากเงินฝากร้อยละ 36.75 ซึ่งสูงกว่ามาตรฐานที่ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ ที่กำหนดให้มีอัตราส่วนดังกล่าวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7

3.4 ความมั่นคงเพียงพอของเงินกองทุน

ปี 2540 ธนาคารมีเงินกองทุนขั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงประมาณร้อยละ 21 ลดลงจากปี 2539 ซึ่งมีอัตราส่วนประมาณร้อยละ 26 เนื่องจากธนาคารมีการขยายสินเชื่อในภาคเอกชนมากขึ้น แต่ก็ยังถือได้ว่ากองทุนของธนาคารมีขนาดใหญ่เพียงพอที่จะขยายสินเชื่อในภาคเอกชนได้อีกมาก

โดยสรุปแล้ว แม้ว่าผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินในปี 2540 จะมีผลกำไรในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจประเภทเดียวกัน อันเป็นผลจากอัตราดอกเบี้ยระยะสั้นที่คงอยู่ในระดับสูงตลอดปี 2540 เนื่องจากภาวะสภาพคล่องที่ตึงตัว โดยกลุ่มธนาคารพาณิชย์โดยรวมมีกำไรเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย เนื่องจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กและขนาดกลางล้วนประสบกับภาวะขาดทุน อันเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจซบเซา สินเชื่อมีคุณภาพลดลงจากหนี้มีปัญหาและจำเป็นต้องตั้งสำรองหนี้สูญในอัตราที่สูงมาก อย่างไรก็ตามการที่กำไรของธนาคารออมสินส่วนใหญ่มาจากรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลในสัดส่วนที่สูงถึงกว่าร้อยละ 95 ของรายได้รวมความสามารถในการทำกำไรของธนาคารจึงขึ้นอยู่กับส่วนต่างระหว่างรายได้และรายจ่ายดอกเบี้ยและเงินปันผล (Spread) ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก (เฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.5) เนื่องจากการลงทุนและให้สินเชื่อของธนาคารจะอยู่ในภาครัฐซึ่งให้ผลตอบแทนไม่สูงนัก ในสัดส่วนที่สูงมากแต่เป็นรายได้ที่มีเสถียรภาพ ในขณะที่รายได้จากเงินลงทุนระยะสั้นจะมีความผันผวนมาก ทำให้ Spread ในปี 2540 สูงถึงร้อยละ 3.11 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธนาคารมีนโยบายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝากเพื่อให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องแข่งขันในด้านอัตราดอกเบี้ยเงินฝากทำให้ต้นทุนของธนาคารสูงขึ้น ในขณะที่ธนาคารต้องการให้บริการสินแก่ประชาชนด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ โดยทั่วไป จะยังทำให้ Spread ของธนาคารมีแนวโน้มแคบลงมากขึ้น

การจะบริหารสินทรัพย์ให้เกิดกำไร ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ คือ

(1) บริหารการให้สินเชื่อด้วยความระมัดระวัง เพื่อมิให้เกิดหนี้มีปัญหาและหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้มากขึ้นจนต้องมีการตั้งสำรองหนี้เพิ่มขึ้น

(2) ให้ความสำคัญกับการเร่งรัดติดตามหนี้ ตลอดจนการฟื้นฟูที่มีปัญหา

(3) การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม จากการให้บริการทางการเงินต่างๆ ซึ่งจากผลการดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน ยังมีรายได้จากค่าธรรมเนียมน้อยมาก

(4) การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเพิ่มผลผลิตและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

4. สถานภาพในปัจจุบัน

การที่ธนาคารออมสินจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้นขึ้นอยู่กับสถานภาพขององค์กรเป็นหลัก จากการพิจารณาสถานภาพของธนาคารออมสินในปัจจุบัน พบว่า

1. ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นธนาคาร สังกัดกระทรวงการคลัง รัฐบาลเป็นประกัน มีสินทรัพย์รวมมากกว่า 280,000 ล้านบาท ผลดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่อง

2. เป็นองค์กรที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการส่งเสริมและสร้างนิสัยการออมทรัพย์แก่เยาวชนและประชาชนของประเทศ ซึ่งมีบัญชีเงินฝากถึง 21 ล้านบัญชี

3. เป็นหน่วยงานที่มีผลดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยดี สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ทั้งในด้านการออมทรัพย์และการให้บริการทางการเงินในรูปของเงินกู้ยืมแก่ภาครัฐและประชาชนทั่วไป ตลอดจนเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงทางการเงินในระดับสูง

4. เป็นสถาบันการเงินที่สามารถให้บริการแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงทุกภูมิภาคและท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานสาขาที่ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปถึง 558 สาขา และบริการรับฝากเงินลักษณะเคลื่อนที่ทั้งรถยนต์ เรือ และการรับฝากเงินนอกสถานที่

5. มีบทบาทอย่างสำคัญในการสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการกระจายรายได้ในท้องถิ่นชนบท ที่ให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ด้อยโอกาสในระบบเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานภาพการดำเนินงานของธนาคาร ออมสินแล้ว สามารถประเมินโอกาส อุปสรรค จุดเด่น และข้อข้อจำกัด ในการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 โอกาสการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 การให้กู้แก่แก่ภาครัฐบาล เพื่อการดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลในการฟื้นฟูวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ

4.1.2 สามารถขยายธุรกิจสินเชื่อประเภท Wholesale ในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีความต้องการเงินทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ทั้งในส่วนกลาง เช่น การสร้างทาง ระบบขนส่งมวลชน (Mass Transit) โครงการรถไฟฟ้า และในส่วนภูมิภาค เช่น โครงการโทรศัพท์และโครงการขยายทางรถไฟ โครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

4.1.3 มีโอกาสขยายธุรกิจสินเชื่อประเภท Retail Banking ตามแนวโน้มการประกอบอาชีพอิสระที่จะมีมากขึ้น เนื่องจากฐานลูกค้าที่เป็นประชาชนที่กระจายอยู่ทั่วประเทศอยู่แล้ว

4.1.4 จากผลของนโยบายและแนวทางการกระจายเงินทุนไปสู่ส่วนภูมิภาคของ รัฐบาล ทำให้ธนาคารมีโอกาสที่จะให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่ประชาชนผู้ด้อยโอกาสในเศรษฐกิจคู่ไปประกอบอาชีพ

4.1.5 มีโอกาสขยายขอบเขตในการประกอบธุรกรรม เพื่อขยายฐานรายได้จากรวมเนียม

- (1) การเป็นนายหน้า/ตัวแทนจำหน่ายหลักทรัพย์รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ
- (2) การประกอบธุรกิจจำหน่ายและประกันการจำหน่ายตราสารหนี้ประเภทต่างๆ
- (3) การประกอบธุรกิจประกันชีวิตให้ครบวงจร

4.1.6 มีโอกาสการดำเนินธุรกิจที่กว้างไกลมากขึ้น จากการผ่อนคลายการกำกับควบคุมธนาคารออมสินจากกระทรวงการคลัง ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อธนาคารมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ผ่านหลักเกณฑ์ โดยปัจจุบันธนาคารมีผลการประเมินในระดับดีขึ้นไปติดต่อกันแล้ว 2 ปี

4.1.7 มีโอกาสขยายเครือข่ายสาขาในลักษณะต่างๆ ได้ โดยไม่ต้องสำรองเงินตามกฎข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย

4.2 อุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

4.2.1 การแข่งขันในตลาดสินเชื่อที่เป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยสูง เนื่องจากปัญหาหนี้ด้อยคุณภาพ ในสถาบันการเงินต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินทรัพย์ในปัจจุบันเกิดจากสินเชื่อขนาดใหญ่ ทำให้ธนาคารต่างๆ พยายามเพิ่มสัดส่วนของสินเชื่อรายย่อยให้มากขึ้น เนื่องจากมีอัตราความเสี่ยงที่กระจายมากกว่าสินเชื่อขนาดใหญ่

4.2.2 ความสามารถในการออมของภาคครัวเรือนลดลง จากภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากราคาสินค้าอุปโภคบริโภคที่ปรับตัวสูงขึ้นตามต้นทุนและภาษีที่รัฐมีมาตรการในการจัดเก็บที่เข้มงวดมากขึ้น

4.2.3 การรวมธนาคารมหานครและธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการเข้ากับธนาคารกรุงไทย ทำให้ธนาคารกรุงไทยมีเครือข่ายสาขามากกว่าธนาคารออมสิน และทำให้ข้อได้เปรียบในเรื่องจำนวนสาขาของธนาคารลดน้อยลง

4.2.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้พัฒนาเข้าสู่ยุคธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถเสนอธุรกิจและบริการใหม่ๆ และทันสมัยเพื่อสนองความต้องการทางธุรกิจและการดำเนินชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งธนาคารออมสินยังต้องพัฒนางานนี้อีกมาก

4.3 จุดเด่นของธนาคารออมสิน

4.3.1 มีภาพพจน์ของความมั่นคง น่าเชื่อถือ โดยมีรัฐบาลเป็นประกัน และลูกค้าเงินฝากส่วนใหญ่ของธนาคารเป็นประชาชนทั่วไป ที่มีเงินฝากไม่สูงนัก ธนาคารสามารถรับภาระในการถอนเงินจากลูกค้าได้

4.3.2 เป็นธนาคารที่มีภาพลักษณ์ชัดเจนในการสร้างนิสัยการออมให้แก่เด็กและ ส่งเสริมการออมทรัพย์สำหรับประชาชนทั่วไป

4.3.3 มีช่องทางการให้บริการหลากหลายรูปแบบและกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเป็นสาขาใหญ่ในส่วนภูมิภาคในสัดส่วนถึงร้อยละ 84 ของสาขาทั้งหมด และสามารถออกรับฝากนอกสถานที่ได้

4.3.4 มีเครื่องมือการทำธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย และธนาคารพาณิชย์ทำไม่ได้ตาม พรบ. ธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 ที่กำหนดให้ธนาคารออกพันธบัตรเงินฝากสลาก ออมสินและการฝากเพื่อประกันชีวิตได้

4.3.5 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้าในระดับท้องถิ่น

4.3.6 บุคลากรของธนาคารมีทักษะและประสบการณ์ในการระดมเงินออม

4.3.7 มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธนาคารออมสินนานาชาติ โดยเฉพาะในทวีปยุโรป ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูงในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ ในธุรกิจบริการทางการเงิน การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน และการให้สินเชื่ออุตสาหกรรมที่ธนาคารออมสินสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ให้เป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้

4.4 ข้อจำกัดของธนาคารออมสิน

4.4.1 การพัฒนาทางเทคโนโลยีอยู่ในช่วงที่กำลังเริ่มขยายตัว ยังไม่สามารถให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ได้

4.4.2 การให้บริการทางธุรกิจ รูปแบบยังไม่หลากหลายและไม่ครบวงจร

4.4.3 ระบบการบริหารงานยังไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การรวมศูนย์ของระบบบัญชี การที่ยังมิได้มีการบริหารงานแบบศูนย์กำไรอย่างสมบูรณ์ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้การบริหารงานยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังไม่สามารถลดต้นทุนให้ต่ำลงได้

4.4.4 บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจใหม่ๆ ของธนาคาร โดยเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ ขาดความรู้ในการนำวิทยาการที่ก้าวหน้าและเทคโนโลยีมา ปรับปรุงงานด้านต่างๆ

4.4.5 ต้นทุนการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจสูง เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ทั้ง ระบบ เนื่องจากมีขั้นตอนการดำเนินงานมาก

4.4.6 ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุที่เป็นเด็กและเยาวชนเท่านั้น เมื่อเติบโต เป็นผู้ใหญ่ที่มีรายได้แล้ว จะไม่ใช้บริการธนาคารออมสิน ซึ่งพิจารณาได้จากจำนวนบัญชีทอดทิ้ง ซึ่งเป็นบัญชีในช่วงอายุที่จบการศึกษาและมีย่างงานทำแล้วถึงประมาณร้อยละ 30 ของบัญชีทั้งหมด

4.4.7 การดำเนินธุรกิจของธนาคารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ทำให้การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามแผน โดยเฉพาะในเรื่องของการออกธุรกิจประเภทใหม่ ขอบเขต และประเภทการลงทุน และให้สินเชื่อ เนื่องจากกระทรวงการคลังยังคงควบคุมประเภทและวงเงินการลงทุนและให้สินเชื่อ การขออนุญาตต้องใช้เวลาในการพิจารณาทำให้เกิดความล่าช้า

4.4.8 แนวโน้มหนี้มีปัญหา (Non-performing loans) มีมากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ หดตัวลง ในขณะที่การบริหารหนี้ปัญหามาของธนาคารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากกา รายงานข้อมูลสินเชื่อจากสาขาล่าช้าและยังไม่เป็นมาตรฐาน รวมทั้งธนาคารยังไม่มีประสบการณ์ใน ด้านการบริหารและติดตามหนี้

4.4.9 ผลการประกอบการของธนาคารออมสินโดยรวมมีแนวโน้มลดลง เนื่องจาก ต้นทุนการดำเนินงานของธนาคารมีแนวโน้มสูงขึ้นจากงบการลงทุน โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมทั้งการตั้งสำรองหนี้ที่จะเกิดสูงขึ้นจากการลดค่าของเงินลงทุน หนี้คือคุณภาพที่ เพิ่มขึ้น และเกณฑ์ของ ธปท. ที่มีความเข้มงวดตามมาตรฐานสากล

4.4.10 ขนาดของเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารมีแนวโน้มลดลง จาก การที่ธนาคารมีภาระต้องตั้งสำรอง เพื่อส่งเงินเข้ารัฐในอัตรา 30% ของกำไรสุทธิ

ภาคผนวก ก

แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2542 – 2546)

การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ในการให้บริการการเงินการธนาคารแก่หน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจเอกชน และประชาชนทั่วไป ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่อยู่ในภาวะวิกฤตและมีความผันผวนในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการที่รัฐบาลต้องดำเนินนโยบายเศรษฐกิจอย่างเข้มงวดภายใต้กรอบมาตรการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว จนส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจต่างๆ รวมทั้งธนาคารออมสิน ดังนั้นธนาคารจึงได้ปรับทิศทางการดำเนินงานของธนาคารให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจยิ่งขึ้น โดยธนาคารได้ปรับแผนวิสาหกิจฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ระหว่าง พ.ศ.2539 – 2543 ที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องของธนาคารที่เพิ่มสูงมาโดยตลอดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีการเจริญเติบโตในระดับที่สูงมาก รัฐบาลสามารถจัดเก็บภาษีได้มากจนมีฐานะเงินคลังสูง และใช้นโยบายงบประมาณสมดุลแทนการใช้ “นโยบายขาดดุล” อย่างที่เป็นมาในอดีตจึงไม่มีการกู้เงินจากธนาคารออมสิน ยุทธศาสตร์สำคัญในแผนวิสาหกิจฉบับดังกล่าว ได้เน้นขยายการลงทุนและให้สินเชื่อในภาคเอกชนมากขึ้น โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของสาขาให้สามารถให้บริการสินเชื่อได้มากขึ้น การดำเนินงานดังกล่าวประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยธนาคารสามารถขยายสัดส่วนสินเชื่อได้สูงขึ้น จากร้อยละ 24 ในปี 2539 เป็นร้อยละ 42 ของเงินลงทุนและให้ สินเชื่อทั้งหมดในปี 2540 และสามารถให้สินเชื่อผ่านสาขาได้มากขึ้นจากร้อยละ 29 ในปี 2539 เป็นร้อยละ 32 ของสินเชื่อคงเหลือในปี 2540 รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาสภาพคล่องสูงได้ในระดับหนึ่งแม้ว่าจะไม่มากนัก โดยสภาพคล่องของธนาคารลดลงจากร้อยละ 41 ของเงินฝาก ในปี 2539 เป็นร้อยละ 33 ในปี 2540

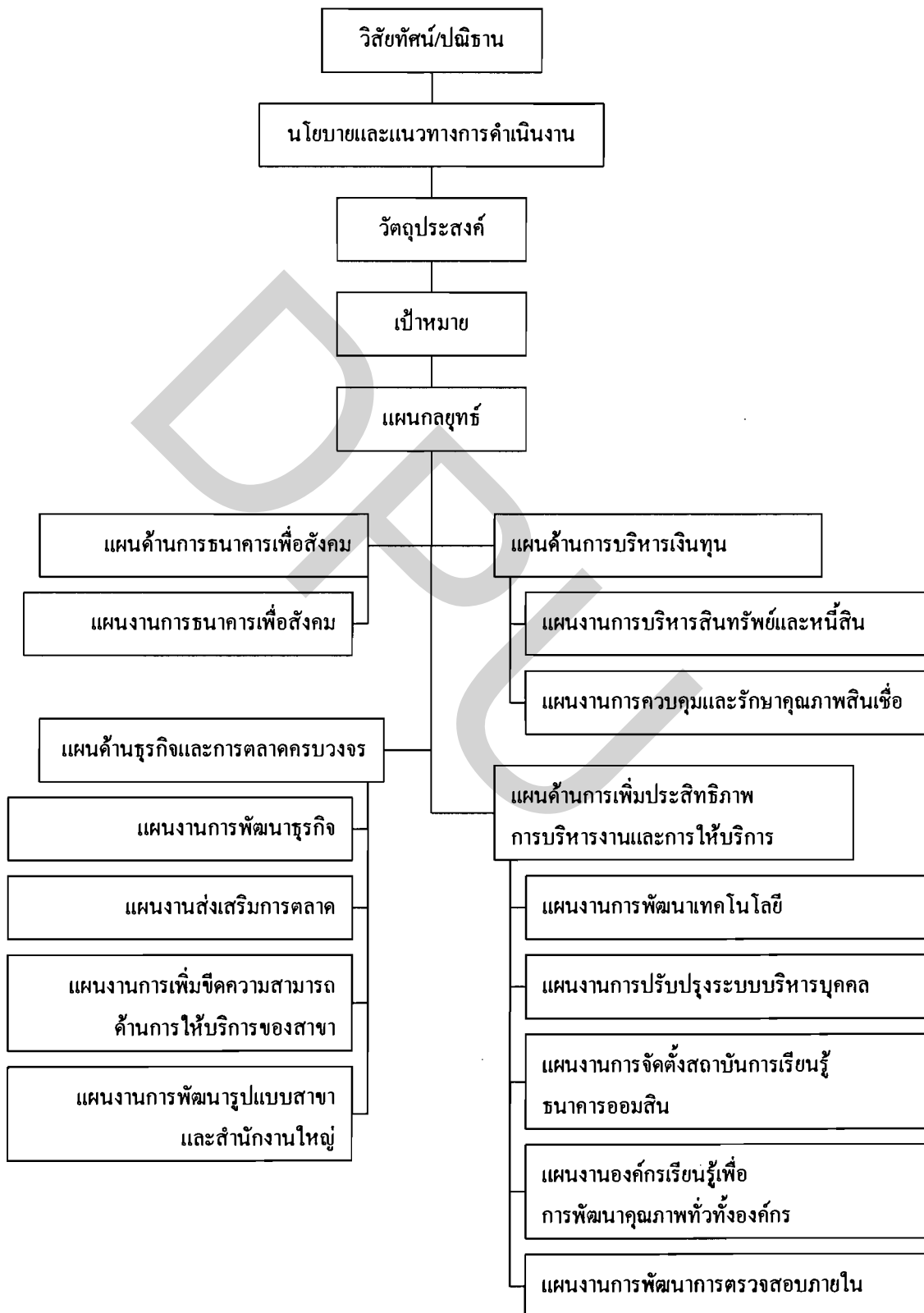
จากภาวะวิกฤตในปัจจุบันที่ระบบการเงินของประเทศได้รับผลกระทบจากการผันผวนของระบบเศรษฐกิจที่ตกต่ำลง จากการขาดเสถียรภาพทางการเงินของประเทศในปี 2540 และส่งผลต่อเนื่องจนถึงปี 2541 สถาบันการเงินหลายแห่งต้องประสบปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและต้องตั้งสำรองหนี้สูงขึ้นตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีความเข้มงวด เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบการเงินและความน่าเชื่อถือให้มากขึ้น การแข่งขันเพื่อแย่งชิงเงินฝากมีมากขึ้น ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2541 ที่ลดต่ำลงอย่างมาก ในขณะที่มีภาระต้นทุนเงินฝากสูงทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ล้วนมีผลขาดทุนสูง จากปัญหานี้คือยคุณภาพ และต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยในอัตราที่เพิ่มขึ้น จากมาตรการที่เข้มงวดของธนาคารแห่งประเทศไทย และไม่สามารถกัน

สำรองได้ครบตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ฝากที่ต้องการหลักประกันที่มั่นคงกว่า ทำให้มีเงินฝากจำนวนมากจากระบบธนาคารพาณิชย์ที่เพิ่มสูงในช่วงครึ่งปีแรกโยกย้ายมาฝากกับธนาคารออมสิน และส่งผลต่อสภาพคล่องของธนาคาร แม้ว่าธนาคารจะขยายการลงทุนในภาครัฐได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด แต่เนื่องจากอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ธนาคารไม่สามารถลงทุนได้มากนัก

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสินฉบับนี้ครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ.2542 – 2546) มีสาระสำคัญที่จะเพิ่มบทบาทเป็นธนาคารของปวงชน มุ่งเน้นการตลาดครบวงจรและธุรกิจที่หลากหลายสำหรับทุกวัย เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดทั้งด้านเงินฝากและเงินให้สินเชื่อ ซึ่งธนาคารถือว่าการขยายการให้บริการของธนาคารแก่ประชาชน รวมถึงประชาชนที่ด้อยโอกาสในสังคมให้กว้างขวางมากขึ้น ธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การเป็นธนาคารเพื่อสังคมให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญต่อการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเพื่อความมั่นคงของสถาบันและเพื่อปรับเข้าสู่มาตรฐานสากลเพื่อดำรงศรัทธาและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อสถาบันการเงินและระบบการเงินของประเทศ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้และคุณภาพ มีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการดำเนินงานและการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง โปร่งใส ตามแนวทางของรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้

โครงสร้างแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

(พ.ศ. 2542 – 2546)



แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

(พ.ศ. 2542 – 2546)

วิสัยทัศน์

เป็นธนาคารในดวงใจของปวงชน

ปณิธาน

- บุคลากรมีคุณภาพ
- เทคโนโลยีทันสมัย
- บริการด้วยน้ำใจ
- มุ่งรับใช้ปวงประชา

วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

1. เพื่อให้เป็นสถาบันทางการเงินชั้นนำที่อยู่ในดวงใจของปวงชนสมกับที่เป็นธนาคารของปวงชน ซึ่งดำเนินงานเพื่อปวงชน เพื่อชุมชน และเพื่อสังคม
2. เพื่อมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมนิสัยการออมทรัพย์ในกลุ่มเยาวชนและประชาชนทั่วไป
3. เพื่อให้บริการทางการเงินธนาคารที่หลากหลายมีคุณภาพและประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของประชาชนในกลุ่มอายุและกลุ่มอาชีพต่างๆ
4. เพื่อมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน รวมถึงการมีคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้าและประชาชนที่ธนาคารเข้าไปเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างสุจริตเหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพทั้งในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ระบบ กระบวนการ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติต่างๆ รวมถึงที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การบริหารเทคโนโลยี การบริหารงาน และการบริหารการเงิน

เป้าหมายการดำเนินงาน

ณ สิ้นปี 2546 ธนาคารจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆ ดังนี้

เป้าหมายเชิงปริมาณ

1. มีส่วนแบ่งการตลาดด้านเงินฝากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5.30
2. มีจำนวนบัญชีเงินฝากที่มีการเคลื่อนไหว 19.7 ล้านบัญชี
3. มีส่วนแบ่งการตลาดด้านเงินให้สินเชื่อไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4.85
4. สัดส่วนสินเชื่อรายใหญ่ : สินเชื่อรายย่อยผ่านสาขา เท่ากับ 69.31

เป้าหมายเชิงประสิทธิภาพ

5. เงินฝากเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงาน ไม่ต่ำกว่า 41.40 ล้านบาท/คน
6. สินเชื่อเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงาน ไม่ต่ำกว่า 27.66 ล้านบาท/คน
7. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อเงินฝาก ไม่สูงกว่าร้อยละ 1.46
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อเงินให้สินเชื่อ ไม่สูงกว่าร้อยละ 2.31
9. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุน (ROE) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15.65
10. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 0.98

เป้าหมายเชิงคุณภาพ

11. อัตราส่วนหนี้ค้างชำระต่อเงินให้สินเชื่อ (NPL) ไม่เกินร้อยละ 3.61
12. คะแนนคุณภาพบริการไม่สูงกว่าคะแนนระดับ 2
13. คะแนนภาพลักษณ์ไม่สูงกว่าคะแนนระดับ 2

รายละเอียดเป้าหมายแต่ละปี

เป้าหมาย	2542	2543	2544	2545	2546
เชิงปริมาณ					
1. เงินฝาก-ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	5.22	5.23	5.24	5.26	5.30
2. จำนวนบัญชีที่มีการเคลื่อนไหว (ล้านบัญชี)	15.86	16.72	17.58	18.64	19.70
3. สินเชื่อ-ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	2.98	3.50	4.00	4.50	4.85
4. สัดส่วนสินเชื่อรายใหญ่ : สินเชื่อรายย่อยผ่านสาขา	73 : 27	73 : 28	73 : 27	73 : 28	69 : 31
เชิงประสิทธิภาพ					
5. เงินฝากเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	26.48	29.84	31.94	36.24	41.40
6. สินเชื่อต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	15.48	15.90	18.52	22.89	27.66
7. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อเงินฝาก (ร้อยละ)	2.52	1.75	1.63	1.68	1.46
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อเงินให้สินเชื่อ (ร้อยละ)	4.62	3.28	2.97	2.81	2.31
9. อัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุน (ROE, ร้อยละ)	0.62	0.88	0.92	0.79	0.98
10. อัตราผลตอบแทนต่อเงินสินทรัพย์ (ROA, ร้อยละ)	9.53	11.74	12.71	12.48	15.65
เชิงคุณภาพ					
11. อัตราส่วนหนี้ค้างชำระ : เงินให้สินเชื่อ (NPL, ร้อยละ)	5.85	5.70	5.00	4.50	3.61
12. คุณภาพบริการ (ระดับคะแนน)	1.87	1.77	1.67	1.58	1.46
13. ภาพลักษณ์ (ระดับคะแนน)	2.15	2.02	1.87	1.72	1.59

แผนกลยุทธ์

ธนาคารได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการบริหารทั้งองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการในรายละเอียดแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. แผนด้านธุรกิจและการตลาดครบวงจร
2. แผนด้านการบริหารเงินทุน
3. แผนด้านการธนาคารเพื่อสังคม
4. แผนด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการ

โดยมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน ดังนี้

1. แผนด้านธุรกิจและการตลาดครบวงจร

มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยการมีธุรกิจที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ทัดเทียมสถาบันการเงินอื่น รวมถึงการโฆษณาธุรกิจและประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ธนาคารที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและประชาชนทั่วไป ด้วย คุณภาพของการให้บริการของสาขาและหน่วยงานติดต่อลูกค้าในส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อรักษาระดับการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยของเงินฝากและเงินให้สินเชื่อไม่ให้ลดต่ำลง
2. เพื่อให้สาขาสามารถให้บริการคุณภาพแก่ลูกค้า
3. เพื่อบริหารการให้สินเชื่อผ่านสาขาให้มีคุณภาพเป็นมาตรฐานสากลและมีอัตราผลตอบแทนที่ดี

แผนงานรองรับแผนด้านธุรกิจและการตลาดครบวงจร

1.1 แผนงานการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้ธนาคารมีธุรกิจประเภทต่างๆ ที่สามารถสนองความต้องการลูกค้าในแต่ละวัย อาชีพ และสถานะเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

1.1.1 สร้างฐานเงินฝากระยะยาว โดยพัฒนา/ปรับปรุงธุรกิจเงินฝากประเภทที่มีระยะเวลา ให้มีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีต้นทุนเงินฝากในระดับที่ธนาคารสามารถนำไปบริหารให้เกิดประโยชน์ได้ โดยการ

(1) วิจัยและสำรวจพฤติกรรมความต้องการของประชาชนทั่วไป จัดกลุ่ม ลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงเงื่อนไขธุรกิจเดิมของธนาคาร และให้บริการธุรกิจประเภทใหม่ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและแนวทางการบริหารเงินของธนาคาร

(2) ศึกษาธุรกิจที่ธนาคารให้บริการอยู่ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ จุดเด่น จุดด้อย เงื่อนไขและความต้องการของลูกค้า เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงธุรกิจให้มีความน่าสนใจและสามารถแข่งขันได้มากขึ้น

(3) ศึกษาโอกาสการดำเนินธุรกิจประเภทใหม่ที่ธนาคารยังมีได้ดำเนินการ แต่ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่นได้ดำเนินการประสบผลสำเร็จดีแล้ว เพื่อให้บริการธุรกิจประเภทใหม่

(4) ให้ลูกค้ามีส่วนรับรู้และกำหนดทิศทางในฐานะที่ปรึกษาสาขา

1.1.2 เพิ่มธุรกิจบัตรเครดิตประเภทต่างๆ (เช่น บัตรเครดิต บัตรเดบิต ฯลฯ) และธุรกิจการโอนเงิน

1.1.3 ศึกษาเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจประกันชีวิตเชิงเอกชน เพื่อให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น โดยการ

(1) สร้างตัวแทนและทีมขายรูปแบบใหม่ๆ เช่น สร้างพนักงานของธนาคารที่ขายธุรกิจสงเคราะห์ชีวิตเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีเงินเดือนประจำ และปรับปรุงระบบการให้ค่าตอบแทน (commission) ให้ใกล้เคียงกับบริษัทประกันชีวิตเอกชน เพื่อสร้างให้ทีมขายของธนาคารมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับบริษัทประกันชีวิตเอกชน

(2) ปรับปรุงเงื่อนไขธุรกิจให้มีบริการเสริม เช่น การรักษาพยาบาล และการควบคุมธุรกิจอื่นของธนาคารเข้ากับธุรกิจสงเคราะห์ชีวิต เช่น สินเชื่อเคหะ เป็นต้น

(3) ใช้วิธีการเสนอธุรกิจแก่ลูกค้าโดยตรง ได้แก่ Direct Sale, Direct Mail ฯลฯ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่มีราคาสูง เช่น โทรทัศน์

(4) ให้บริการรับชำระเงินส่งฝาก โดยวิธีหักบัญชีเงินฝากเพื่อเรียก

1.1.4 เพิ่มปริมาณสินเชื่อเคหะ โดยสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้กู้แก่ลูกค้ารายย่อย หรือการเข้าซื้อขาย ลูกหนี้ผ่านสถาบัน/องค์กร ทั้งในรูปของการให้กู้ระยะยาวและการซื้อขายตราสาร

1.1.5 เพิ่มประเภทธุรกิจเงินตราต่างประเทศ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และการออกพันธบัตรเป็นเงินตราต่างประเทศ

1.1.6 ปรับปรุงเงื่อนไขธุรกิจสินเชื่อที่มีอยู่แล้ว ให้มีวัตถุประสงค์การให้กู้ที่กว้างขวาง สามารถครอบคลุมความต้องการสินเชื่อของลูกค้าได้มากขึ้น และมีอัตราดอกเบี้ยที่ปรับเปลี่ยนตามต้นทุนเงินฝากของธนาคาร

1.1.7 เพิ่มสัดส่วนสินเชื่อในพอร์ตการลงทุนหาผลประโยชน์ โดยเน้นสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อรายย่อย สินเชื่อรายใหญ่และสินเชื่อภาครัฐวิสาหกิจ

1.2 แผนงานส่งเสริมการตลาด เพื่อโฆษณาธุรกิจและการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.1 วางแผนการตลาดเพื่อโฆษณาธุรกิจแต่ละประเภท โดยใช้ข้อมูลลูกค้าจากระบบ CIS ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการเชื่อมโยงเครือข่ายการให้บริการในระบบต่างๆ ของธนาคาร และศึกษา วิจัย เพื่อสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ความแตกต่างของธุรกิจแต่ละประเภท โดยเฉพาะธุรกิจและบริการที่เป็นจุดเด่นของธนาคาร เช่น เงินฝากสลากออมสินฯ และสงเคราะห์ชีวิต เพื่อผลิตและวางสื่อโฆษณาที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือจ้างบุคคลภายนอก

1.2.2 วางแผนประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ธนาคารควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของธนาคารในด้านความมั่นคง ด้านการธนาคารเพื่อสังคม และด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นำไปสู่การประชาสัมพันธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ ของธนาคาร

1.2.3 ส่งเสริมประชาสัมพันธ์และสร้างค่านิยมการออมทรัพย์ เพื่อนำไปสู่ความต้องการออมในหมู่ประชาชนทั่วไป

1.2.4 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยมีการประชาสัมพันธ์ระดับภาคที่สมบูรณ์แบบและเข้าถึงตัวประชาชน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ภายในแก่พนักงาน เพื่อสร้างความเข้าใจกัน

1.2.5 ให้ความสำคัญกับหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลและการติดตามข่าวจากสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ เพื่อติดตามผลและความนิยมของลูกค้าและสาธารณชนต่อธุรกิจและธนาคาร รวมทั้งให้ความสำคัญกับจดหมายแนะนำหรือร้องเรียน และตอบสนองอย่างทันที่

1.2.6 ใช้สื่อ (Media) และบุคคล เพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

1.2.7 พัฒนากองานให้เป็นผู้บุคคลที่จะเผยแพร่ภาพพจน์และธุรกิจของธนาคารได้เป็นอย่างดี

1.2.8 ให้ความสำคัญกับการตลาดครบวงจรและการประชาสัมพันธ์เชิง Social Marketing

1.3 แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถของสาขาในการให้บริการ

1.3.1 พัฒนาระบบการให้บริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพ โดยการ

(1) ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ คำสั่ง ให้มีความชัดเจนคล่องตัว และลดขั้นตอนการให้บริการของสาขาให้กระบวนการติดต่อทุกๆ Transaction สิ้นสุด ณ จุดให้บริการหน้าเคาเตอร์ (one stop service)

(2) ลดการใช้เอกสาร/แบบฟอร์ม บางประเภทที่ไม่จำเป็น ทั้งในส่วนของเอกสารสำนักงานและแบบฟอร์มลูกค้า

(3) เพิ่มจุดให้บริการของหน่วยเคลื่อนที่แต่ละสาขา ให้สามารถบริการในพื้นที่ต่างๆ ได้มากขึ้น

1.3.2 จัดหาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อการให้บริการด้วยระบบงานใหม่ อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

1.3.3 เสริมสร้างขีดความรู้ความสามารถของพนักงานในสายปฏิบัติการ โดยจัดแผนพัฒนาตามทางเดินสายอาชีพให้มีความรู้ความเข้าใจด้านธุรกิจของสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในด้านเทคนิคและการเจรจาต่อรอง

1.3.4 เพิ่มบทบาท ผจก. และ ผอภ. ในการบริหารงานทุกด้าน

1.3.5 จัดทำคู่มือการดำเนินธุรกิจสินเชื่อให้มีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาที่ต้องตีความ และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เพื่อชี้แจงวิธีการปฏิบัติหรือซักซ้อมความเข้าใจแก่สาขา

1.3.6 ดำเนินงานด้านการตลาดเงินฝากทุกประเภทร่วมกัน เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมาย

1.3.7 การบริการด้วยน้ำใจ โดยจัดทำโครงการต่อเนื่อง 3-5 ปี เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ พร้อมทั้งสำรวจเพื่อประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3.8 ปรับปรุงระบบประเมินผลงานสาขา ให้เหมาะสมและเป็นธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่อที่มีคุณภาพ และให้มีระบบผลตอบแทนที่แตกต่างตามผลงาน

1.3.9 จัดให้มีสาขาต้นแบบที่มีความพร้อมทั้งในด้านสถานที่ เทคโนโลยีและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความชำนาญ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสฝึกอบรม เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและจัดให้มีการประเมินผลพนักงานทุกครั้งที่มีการฝึกอบรม

1.4 แผนงานการพัฒนารูปแบบสาขา เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการแก่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบท

1.4.1 เปิดสาขาของธนาคารในพื้นที่ที่มีศักยภาพและสะดวกต่อการให้บริการของลูกค้า โดยก่อสร้างอาคารสาขาหรือเช่าอาคารตามความเหมาะสม และปรับปรุงรูปลักษณ์ภายนอกและภายในอาคารสาขา โดยจัดแบ่งส่วนให้มีพื้นที่บริการแก่ลูกค้าให้เพียงพอ

14.2 แสวงหาผู้ร่วมมือกับธุรกิจเอกชน เช่น ห้างสรรพสินค้า ปั้มน้ำมัน ฯลฯ เพื่อใช้เป็นช่องทางในการขยายการให้บริการของธนาคารสู่ลูกค้าประชาชนทั่วไป

14.3 สร้างระบบหรือกลไกเชื่อมต่อการเงินชุมชนกับการเงินในระบบของธนาคาร

2. แผนด้านการบริหารเงินทุน

มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการการเงินของธนาคาร ในด้านการจัดหาเงินทุนเข้ามาใช้ในกิจการของธนาคารให้เหมาะสมสอดคล้องกับแนวทางการลงทุน การให้สินเชื่อ และการลงทุนเพื่อขยายกิจการของธนาคารและเป็นมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความมั่นคงในกิจการของธนาคาร
2. เพื่อให้เกิดรายได้ที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการของธนาคาร
3. เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของประเทศ

แผนงานรองรับแผนด้านการบริหารเงินทุน

2.1 แผนงานการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

2.1.1 การบริหารเงินลงทุนและให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของเงินทุน ทั้งในแง่ของระยะเวลาและต้นทุน (matching fund) โดยอิงมาตรฐาน BIS และมาตรการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ และมีอัตราผลตอบแทนที่ผันแปรตามต้นทุนเงินฝาก เพื่อให้มีสภาพคล่องในระดับที่เหมาะสมและควบคุมคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อเป็นหลักประกันและความมั่นคงทางการเงินสำหรับผู้ฝาก ดังนี้

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคาร (ALCO) โดยมีผู้อำนวยการสำนักบริหารเงินเป็นเลขานุการ
- (2) จัดทำงบการเงินรายไตรมาส ตามมาตรฐานการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย
- (3) จัดทำรายงานต้นทุนเงินฝากจำแนกประเภทที่สำคัญกับกิจกรรมที่แท้จริง (Activity Base Cost) เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารศูนย์กำไรของสาขาและการบริหารต้นทุนธุรกิจ

- (4) บริหารแหล่งที่มาของเงินทุนจากเงินรับฝากและเงินกู้ยืมให้มีต้นทุนและระยะเวลาที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการใช้เงินและสภาพคล่องของธนาคาร (matching fund)
- (5) กำหนดอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อทุกประเภท ให้ผันแปรตามอัตราดอกเบี้ย MLR, MOR และ MRR ของธนาคาร โดยคำนึงถึงต้นทุนแท้จริงของธนาคารและความเหมาะสมของแหล่งเงิน
- (6) ปรับปรุงการบริหารเงินสดสาขาให้มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งหน่วยงานดูแล วงเงินสดเก็บรักษาของสาขา รวมถึงการปรับปรุงอุปกรณ์และระบบงานที่เกี่ยวข้อง
- (7) กำหนดสัดส่วนการลงทุนในภาครัฐและเอกชน เพื่อบริหารความเสี่ยงของธนาคารให้เหมาะสม
- (8) จัดให้มีศูนย์ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจและการเงิน เพื่อสนับสนุนข้อมูลในการวิเคราะห์การตัดสินใจลงทุน
- (9) กำหนดมาตรฐานการดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงที่เข้ามาตรฐานสากล โดยดำเนินการเป็นการภายในในระยะแรกและเป็นทางการในระยะต่อไป

2.2 แผนงานการควบคุมและรักษาคุณภาพสินเชื่อ

2.2.1 วางนโยบายการเก็บหนี้และแนวปฏิบัติให้เหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความพยายามที่จะเก็บหนี้ให้ได้โดยเร็วไปพร้อมๆ กับสามารถรักษาความนิยมจากลูกค้าและเสียค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้ให้น้อยที่สุด เช่น การเก็บหนี้รายวันกรณีสินเชื่อผู้ค้ารายย่อย เป็นต้น

2.2.2 กำหนดขั้นตอนและวิธีการทวงถาม

2.2.3 จัดทำรายงานสถานภาพหนี้จัดชั้นและหนี้สงสัยจะสูญ ตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นรายเดือนและนำเสนอโดยเร็ว เพื่อพิจารณาคำเนินการปรับปรุงคุณภาพสินเชื่อ

2.2.4 ตั้งหน่วยงานฟื้นฟูหนี้เสีย หนี้สงสัยหรือลูกหนี้ขาดการติดต่อ เพื่อลดปริมาณหนี้สูญหรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (non performing loans) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย

2.2.5 ให้ความสำคัญกับการวางระบบการบริหารและควบคุมสินเชื่อ เพื่อป้องกันปัญหาหนี้เสีย โดยให้มีหน่วยงานตรวจสอบสินเชื่อและ/หรือ เพิ่มความสามารถของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในให้รวมถึงงานตรวจสอบสินเชื่อ

2.2.6 จัดให้มีระบบการลาพักผ่อนหรือการฝึกอบรมของ ผจส. ติดต่อกันประมาณ 1-2 สัปดาห์ในแต่ละปี โดยมีบุคลากรนอกสาขาปฏิบัติงานแทน

2.2.7 ศึกษาและจัดทำรายงานการเกิดหนี้มีปัญหาในรายที่มีความเสียหายสูงร่วมกับ ข้อมูลจากการตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นกรณีศึกษา

3. แผนด้านการธนาคารเพื่อสังคม

มีสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการสนับสนุนเงินทุนแก่ระบบเศรษฐกิจและผู้ ค้อยโอกาสในสังคม การให้สินเชื่อเพื่อพัฒนาและสร้างโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดการออมในหมู่ประชาชนทั่วไปทั้งในระดับบุคคลและองค์กรชุมชน
2. เพื่อสร้างโอกาสการเข้าถึงสินเชื่อในระบบแก่ประชาชนในชนบท ที่ขาดหลักทรัพย์ ค้ำประกันในการขอสินเชื่อของสถาบันการเงิน
3. เพื่อสร้างโอกาสการมีงานทำแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาค
4. เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาเพื่อเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการพัฒนา ทักษะความรู้ ความสามารถ
5. เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในกรุงเทพมหานครและเมือง ใหญ่ๆ ในส่วนภูมิภาค ให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากมลพิษ

แผนงานรองรับแผนด้านการธนาคารเพื่อสังคม

3.1 แผนงานการธนาคารเพื่อสังคม

3.1.1 การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มธนาคาร หมู่บ้าน ฯลฯ เพื่อสร้างโอกาสและความพร้อมในการเข้าถึงสินเชื่อในระบบแก่ประชาชนในชนบท

(1) ให้ความรู้ในด้านจัดการทางการเงินแก่กลุ่มระดับชุมชนและชาวบ้านทั่วไป

(2) ให้สาขาธนาคารออมสินเป็นกลไกเชื่อมต่อกับกลุ่มองค์กรต่างๆ ในชนบท

(3) สนับสนุนให้เกิดองค์กรเครือข่ายและสร้างความร่วมมือให้เป็นรูปธรรม มากขึ้น

(4) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและมาตรการภาครัฐที่ส่งเสริมการ พัฒนาชุมชนและองค์กรชุมชนทั้งในชนบทและในเมือง

3.1.2 การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการของการธนาคาร

(1) ดำเนินงานตามโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท โดยเน้นขีดความสามารถและความพร้อมของชุมชนในการให้สินเชื่ออย่างสร้างสรรค์

(2) ปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคมและจัดทำบัญชีงบกำไร-ขาดทุน ตามรายได้รายจ่ายที่ได้มีการปันส่วน ทั้งในส่วนของต้นทุนบริหาร ต้นทุนดำเนินงานต่างๆ และรายได้จากการให้สินเชื่อแก่องค์กรชุมชนตามโครงการฯ

(3) พัฒนาระบบการเชื่อมต่อเครือข่ายชุมชนฐานล่างสู่ระบบการเงิน โดยการสร้างเครือข่ายพนักงานเข้าร่วมดำเนินการกิจกรรมสินเชื่อเพื่อสังคม ร่วมมือกับองค์กรพันธมิตร เช่น พชม., พอช., สกส., สหกรณ์ภาคการเกษตร, กระทรวงเกษตรฯ, กระทรวงการคลัง, กนส. และ กนภ. เป็นต้น

3.1.3 การสร้างโอกาสทางการศึกษา การมีงานทำ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

(1) ประชาสัมพันธ์โครงการให้สินเชื่อเพื่อสถานศึกษาและสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพเอกชน

(2) ประสานงานกับหน่วยงาน/องค์กรเอกชนในท้องถิ่น เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด ฯลฯ เพื่อทราบความต้องการสินเชื่อเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดย่อมและเผยแพร่ธุรกิจธนาคารให้ผู้ต้องการสินเชื่อบริหารผ่านหน่วยงานดังกล่าว และกำหนดเงื่อนไขหรือการให้ความช่วยเหลือทางการเงินเป็นพิเศษ สำหรับโครงการที่มีแผนงานในเรื่องสิ่งแวดล้อมรวมอยู่ด้วย

(3) เพิ่มวงเงินกู้ให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่และค่าใช้จ่ายในการลงทุน

(4) พัฒนาศักยภาพผู้ค้ารายย่อยรูปแบบใหม่ออกเผยแพร่

(5) จัดทำโครงการออมสินเพื่อสังคม ให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการให้ทุน องค์กรพัฒนาเอกชนในการพัฒนาชุมชนและสังคม ให้ทุนการศึกษา กองทุน ออมสินรวมใจเพื่อชุมชน เป็นต้น

3.1.4 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตโดยกองทุนเพื่อสังคม ตามโครงการเงินกู้ยืมจากธนาคารโลก

3.1.5 การสนับสนุนการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานในระบบเศรษฐกิจ ให้เอื้อต่อสภาพสังคมและการประกอบอาชีพในท้องถิ่น โดยการขยายสินเชื่อแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนที่ได้รับสัมปทานจากรัฐ ในการพัฒนาและจัดหาสาธารณูปโภคพื้นฐานแก่ชุมชนและท้องถิ่นทั่วไป

4. แผนด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการ

มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุนที่ส่งผลต่อการบริหารงานและระบบงานภายใน ให้สามารถเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนหน่วยธุรกิจให้สามารถให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้
2. เพื่อให้การบริหารงานภายในเป็นไปตามหลักการธรรมาภิบาล (good governance)
3. เพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้ธนาคารได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่เพียงพอและสอดคล้องกับแผนงาน การขยายธุรกิจและบริการ และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในงานด้านต่างๆ ของธนาคาร
5. เพื่อให้พนักงานเกิดความรักและภักดีกับธนาคาร
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการข่าวสารข้อมูลแก่หน่วยงานภายในและภายนอก

แผนงานรองรับแผนด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการ

4.1 แผนองค์กรเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

4.1.1 นำแนวคิดและทฤษฎีองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน และนำไปสู่การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) โดยกำหนดให้เป็นโครงการสำคัญของธนาคารและประกาศให้เป็นนโยบาย มุ่งงบประมาณและกลุ่มงานพิเศษดูแล

- (1) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- (2) การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบงานแบบแนวราบให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจงานบริหารงานภายใน โดยศึกษาและปรับกระบวนการทำงานในธุรกิจทุกประเภท ให้มุ่งผลต่อลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วจากการรับบริการให้มากที่สุด
- (3) ปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานให้สามารถประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานได้ทั้งในด้านกายภาพที่เป็นเชิงปริมาณ และเชิงประสิทธิภาพ และในด้านคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าหรือหน่วยงานอื่นภายในธนาคาร การดำเนินงานตามนโยบายของธนาคารและการบริหารค่าใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ได้ผลตอบแทนตามผลงาน

4.1.2 การควบคุมค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพ (productivity)

(1) เริ่มใช้ระบบศูนย์ต้นทุนในสำนักงานใหญ่และศูนย์กำไรในหน่วยงานให้บริการธุรกิจ โดยวางรูปแบบการจัดสรรและคำนวณค่าใช้จ่ายและระบบการรายงานเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารค่าใช้จ่ายในระบบประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสำนักงานใหญ่

(2) บริหารการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ โดยเร่งรัดการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนเพื่อมิให้มีการผูกพันงบประมาณในปีต่อไป โดยเฉพาะในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ เช่น การก่อสร้าง/ปรับอาคารสำนักงานการติดตั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของค่าเบี่ยงเบนการเดินทาง ทั้งในส่วนของงานบริหารสาขา งานฝึกอบรม และงานศึกษาวิจัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และใช้เอกสารชี้แจงหรือแบบสอบถามเพื่อลดค่าใช้จ่ายเดินทาง

(4) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะระบบการดำเนินงานของสาขาและการบริหารงานบุคลากร ให้มีความชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาการตีความ และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพื่อชี้แจงวิธีปฏิบัติหรือซักซ้อมความเข้าใจ

(5) ตั้งกลุ่ม QC ขึ้น ตามหน่วยงานต่างๆ ดูแลด้านการประหยัดค่าใช้จ่าย

(6) ศึกษาความเป็นไปได้ในการแยกงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจหน้าที่ของสถาบันการเงิน เพื่อให้เกิดการผลิิตตามความชำนาญ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการใช้ทรัพยากรของประเทศ และแยกหน่วยงานดังกล่าวออกจากธนาคารดำเนินงานเป็นองค์กรธุรกิจ โดยธนาคารยังเป็นเจ้าของอยู่ทั้งหมด หรือกระจายหุ้นแก่พนักงาน/ภาคเอกชนอื่นตามความเหมาะสม

4.2 แผนงานการปรับปรุงระบบบริหารบุคคล

4.2.1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารและจัดการบุคลากร

(1) จัดทำและปรับปรุงข้อมูลและประวัติพนักงานให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องและเป็นระบบเพื่อให้มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่ครบถ้วนและจำเป็นต่อการแต่งตั้ง/โยกย้ายและการพัฒนาบุคลากร

(2) จัดทำและปรับปรุงแผนกำลังคนให้รองรับการดำเนินงาน การใช้เทคโนโลยีและระบบงานที่ได้ปรับเปลี่ยนใหม่ เพื่อให้สร้างจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้รวดเร็ว ตลอดจนเตรียมการเสริมสร้างความรู้ในส่วนที่พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งยังขาดอยู่

(3) จัดทำแผนทางเดินสายอาชีพ (career path) ของพนักงาน รวมทั้งระบบการแต่งตั้งโยกย้ายให้เหมาะสมและเป็นธรรม โดยให้ความสำคัญกับสายปฏิบัติงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานเท่าเทียมกับสายงานสนับสนุนหรือสายงานวิชาชีพเฉพาะ เพื่อให้สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในด้านการให้บริการได้มากขึ้น

(4) ปลุกฝังจรรยาบรรณให้มีอยู่ในใจพนักงาน

(5) พัฒนาระบบการสรรหาพนักงานทุกระดับทั้งภายในและภายนอก

(6) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่ครบวงจร ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนอายุการทำงาน

(7) วางระบบบริหารตามหลักธรรมรัฐ ที่สามารถตรวจสอบและวัดความโปร่งใสได้

4.2.2 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน

(1) กระจายอำนาจตามระบบประเมินผลให้ฝ่ายและสำนัก ซึ่งรวมถึงอำนาจในการให้ผลตอบแทนในเรื่องของการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานมีเครื่องมือเพื่อการบริหารงานและกำกับดูแลให้งานในความรับผิดชอบ บรรลุผลสำเร็จตามแผนต่อไป

(2) สร้างโอกาสการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานบุคลากรที่ได้รับทุนจากธนาคารให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรและระดับที่ธนาคารกำหนดไว้ โดยมีให้ระยะเวลาที่ได้มีการลาเพื่อศึกษาต่อเป็นอุปสรรคต่อการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรที่มีคุณภาพให้มีโอกาสแสดงความสามารถและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

(3) การจัดสวัสดิการที่เพียงพอและทันต่อความต้องการ เพื่อแบ่งเบาภาระและความวิตกกังวลในสวัสดิภาพและโอกาสทางสังคมแก่พนักงานและบุคคลในครอบครัว เช่น การรักษาพยาบาล การเลี้ยงดูและการศึกษาบุตร และเงินกู้สวัสดิการตามความจำเป็น เป็นต้น

4.3 แผนงานการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ธนาคารออมสิน

4.3.1 จัดทำแผนการฝึกอบรม/สัมมนา และจัดเรียงลำดับความสำคัญ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความต้องการพัฒนาบุคลากร (Training need) ของหน่วยงานต่างๆ

4.3.2 จัดให้มีการอบรมโดยการฝึกปฏิบัติจริง (on The job training) โดยเฉพาะในหน่วยงานให้บริการลูกค้า ให้มีสาขาตัวอย่างที่พร้อมทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและระบบงานที่สมบูรณ์ เป็นสถานที่ฝึกงาน (training branch) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4.3.3 จัดการอบรมและเสริมสร้างความรู้วิทยาการใหม่ๆ แก่พนักงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (job qualification) ความจำเป็นพื้นฐาน และความรู้และประสบการณ์ของผู้ครองตำแหน่งนั้นๆ ก่อนเข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายที่ประหยัดมีประสิทธิภาพและได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการในแต่ละตำแหน่ง

4.3.4 ประเมินผลการฝึกอบรมเป็นรายหลักสูตร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมหรือปรับปรุงเนื้อหาหลัก วิทยาการ ตลอดจนผู้เข้ารับการอบรมและจัดเป็นข้อมูลรายบุคคล เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพและความรู้ความสามารถเหมาะสมกับแผนการดำเนินงานของธนาคารต่อไป

4.3.5 ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาของพนักงาน ด้านทุนการศึกษาและเวลาการศึกษา ในระดับปริญญาโท ทั้งในและต่างประเทศ และติดตามผลการศึกษาของพนักงานที่ได้รับทุนจากธนาคาร ให้มีผลการเรียนคงอยู่ในระดับดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากการใช้จ่ายดังกล่าว และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญของธนาคารในอนาคต

4.3.6 โครงการบำรุงขวัญและกิจกรรมการเชิดชูเกียรติพนักงาน เพื่อให้กำลังใจและสร้างแบบอย่างที่ดี

4.4 แผนงานการพัฒนาเทคโนโลยี

4.4.1 การจัดหาเทคโนโลยีที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างสาขาและสำนักงานใหญ่

(1) ตั้งคณะกรรมการนโยบายเทคโนโลยี ประกอบด้วยผู้แทนที่เหมาะสมจากหน่วยงาน ด้านปฏิบัติการ ด้านการตรวจสอบ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและกำกับแผนระยะยาว

(2) พัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลทั่วประเทศ โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการพัฒนาระบบงาน การสื่อสารและด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะการสื่อสารแห่งประเทศไทย และองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

(3) เพิ่มขีดความสามารถในการรับส่งข้อมูลทุกรูปแบบ

(4) ติดตั้งระบบเครือข่ายสาขา (Access Network) เพื่อพัฒนาสาขา Off-line เป็นสาขา On-line

(5) วัดประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริหารที่เป็นลูกค้าและพนักงานของธนาคาร

4.4.2 การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและดีที่สุดในการปรับปรุงระบบงานโดยให้แนวคิดทางการตลาดนำ รวมทั้งปรับปรุงระบบงานให้บริการและงานบริหารให้สามารถเชื่อมโยงและใช้ฐานข้อมูลร่วมกันได้ ดังนี้

(1) เทคโนโลยีและระบบงานสนับสนุนงานให้บริการของธนาคารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวธุรกิจ ได้แก่ สงเคราะห์ชีวิต สินเชื่อโดยเฉพาะสินเชื่อรายย่อย สลากออกสิน บริการทางการเงิน เช่น CD การโอนเงินระหว่างธนาคาร เช็ค และตั๋วแลกเงิน ฯลฯ

(2) เทคโนโลยีและระบบงานสนับสนุนระบบงานที่สาขาเพื่อให้การให้บริการที่สาขามีความรวดเร็วและถูกต้อง รวมทั้งจัดหาและติดตั้งเทคโนโลยีให้ลูกค้าใช้บริการด้วยตนเองเพื่อลดงาน ณ เคาน์เตอร์ เช่น การปรับปรุงยอดเงินคงเหลือในสมุดคู่มือฝาก การชำระเงิน เป็นต้น

(3) เทคโนโลยีและระบบงานสนับสนุนงานบริหาร ได้แก่ ระบบข้อมูลลูกค้า (CIS) ระบบข้อมูลบุคลากร (PIS) ระบบข้อมูลบัญชีและการเงิน (FIS) ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (EIS)

(4) เทคโนโลยีและระบบงานบริหารการลงทุน

(5) ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งบริษัทในเครือหรือบริษัทพันธมิตร หรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนในบางส่วน เพื่อให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ธนาคาร

4.5. แผนงานการพัฒนาการตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบคำสั่งและการสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานกำกับดูแล

4.5.1 การตรวจสอบเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

(1) สร้างกลไกตรวจสอบควบคุมให้มีความลึกและครอบคลุมการดำเนินงานทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานสินเชื่อเพื่อป้องกันปัญหาหนี้เสีย อันจะนำไปสู่การด้อยคุณภาพของสินทรัพย์ได้

(2) วางระบบตรวจสอบคอมพิวเตอร์และปรับปรุงโปรแกรม (software) ให้ทันสมัยทันต่อการพัฒนาระบบงาน

(3) วางแผนการออกตรวจสอบสาขาโดยการสุ่มตรวจ และตรวจซ้ำทันทีที่เกิดความสงสัย

(4) ประสานงานกับหน่วยงานตรวจสอบภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการคลัง และสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน

- (5) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้รับการตรวจสอบโดยเปลี่ยนแนวคิดการตรวจสอบภายในให้เป็นที่ปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อลดปัญหาธุรกิจ
- (6) ปรับโครงสร้างหน่วยงานตรวจสอบให้มีหน่วยตรวจสอบทั่วไป หน่วยตรวจสอบเทคโนโลยีและหน่วยตรวจสอบสินเชื่อ
- (7) สรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบคอมพิวเตอร์
- (8) วางระบบควบคุมตนเองภายในสาขาและหน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน
- (9) พัฒนาวิธีการตรวจสอบและบุคลากรด้านตรวจสอบให้มีมาตรฐานดีขึ้น และเข้ามาตรฐานสากล
- (10) จัดให้มีการตรวจสอบเฉพาะรายในทุกชั้นตอน เช่น โดยเฉพาะสินเชื่อประเภทที่มี NPL สูง เพื่อหาข้อผิดพลาดและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

4.5.2 ศึกษาและทบทวนกฎหมายที่เกี่ยวข้องและปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานการให้บริการและการบริหารจัดการภายในให้มีความยืดหยุ่น และให้อิสระต่อการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพแก่ลูกค้า ภายใต้กฎระเบียบที่เหมาะสม

4.5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านวินัยและคดีความให้มีความรวดเร็วและเป็นมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานและลูกค้าของธนาคาร เช่น พิจารณาจ้างทนายความเอกชนในเรื่องการฟ้องร้องและบังคับคดีที่เกี่ยวข้องกับการผิดสัญญา เป็นต้น

4.5.4 การเสริมสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน โดยปรับปรุงวิธีการรายงานและการนำเสนอการดำเนินงานของธนาคารแก่หน่วยงานภายนอก ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

การบริหารแผนวิสาหกิจ

1. การจัดทำแผนวิสาหกิจ

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ธนาคารจัดให้มีการสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของธนาคารประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไป เพื่อพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจให้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานของธนาคารในด้านต่างๆ

แผนวิสาหกิจฉบับนี้ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารให้ถือปฏิบัติแล้ว ธนาคารจะใช้แผนงานดังกล่าวนี้ เป็นแผนแม่บทในการกำหนดทิศทางในการพิจารณาจัดทำแผน

ปฏิบัติการแต่ละปีของแต่ละหน่วยงานในธนาคาร ได้แก่ แผนงานของฝ่าย สำนัก ภาค สาขา เพื่อให้เกิดความประสานสอดคล้องซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และนำไปสู่วิสัยทัศน์ตามปณิธานในแผนวิสาหกิจของธนาคารต่อไป

2. การควบคุมปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของแผนวิสาหกิจ

ในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ธนาคารได้ดำเนินการปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับหน่วยงานให้บริการแก่ลูกค้าทั้งสาขาและส่วนกลางให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับความจำเป็นและความต้องการดังกล่าว สิ่งที่สำคัญได้ก็คือการวางระบบงานที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมกับโครงสร้างระบบงานที่ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่กำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างระบบงานที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ การสนับสนุนจากกระทรวงการคลัง ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในการเร่งรัดการอนุมัติเกี่ยวกับการลงทุนหาผลประโยชน์ หรือขยายขอบเขตการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนให้ธนาคารสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

3. การบริหารงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

เพื่อให้การดำเนินงานของทุกส่วนงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแผนระยะยาวในแต่ละปี ธนาคารจะจัดทำแผนปฏิบัติการของธนาคารและแผนดำเนินงานของหน่วยงานระดับฝ่าย สำนัก ภาค และสาขา พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแลและผลักดันให้แผนงานแต่ละด้านเกิดผลในทางปฏิบัติ ที่สนับสนุนเป้าหมายโดยรวมของธนาคาร โดยแต่ละหน่วยงานจัดทำแผนงาน โครงการในรายละเอียดในแต่ละปีเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการ และมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบ โดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะตามประเภทของแผน กล่าวคือ

1. การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการแต่ละปีของส่วนงานต่างๆ ธนาคารจะดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะ คือ เสิ่งปริมาณ เสิ่งประสิทธิภาพ และเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละปี

- (2) กำหนดระยะเวลาดำเนินงานตามแผน เพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน
- (3) จัดทำระบบการรายงานและการตรวจสอบ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ เป็นระยะๆ เช่น ทุกๆ 3 เดือน หรือไตรมาส
- (4) จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและนโยบายของธนาคาร
- (5) วิเคราะห์ผลต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างและหาหนทางแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติในช่วงระยะเวลาต่อไป
- (6) รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา เช่น ทุกๆ 3 เดือน ให้แก่ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องในธนาคาร เพื่อทราบและนำไปวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงเป้าหมายและแผนงานในระยะปีต่อไป
- (7) ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินความดีความชอบของพนักงานและส่วนงานอย่างสม่ำเสมอตามความจำเป็นและตามภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับดำเนินงานตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี

2. การติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของธนาคาร

ธนาคารจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคารโดยส่วนรวม ในช่วงระยะเวลาของแผนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความเหมาะสมของนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต
- (2) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของธนาคารในการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าของธนาคารโดยรวม โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคารกับการใช้งบประมาณและอัตรากำลังพนักงาน
- (3) ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

4. การปรับปรุงแผนวิสาหกิจ

เพื่อให้แผนวิสาหกิจของธนาคารเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในแต่ละปีธนาคารจะประเมินสถานการณ์การดำเนินงาน สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ และวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต ประกอบกับการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ และผลการประเมินแผนวิสาหกิจเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนวิสาหกิจในแต่ละปี ให้เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น

โครงสร้างความสัมพันธ์ของแผนและผู้รับผิดชอบ

แผนกลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
1. ด้านธุรกิจและการตลาด ครบวงจร	1.1 แผนงานการพัฒนาธุรกิจ 1.2 แผนงานส่งเสริมการตลาด 1.3 แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถ ด้านการให้บริการของสาขา 1.4 แผนงานการพัฒนารูปแบบสาขา	ฝ่ายเงินฝากและธุรกิจบริการ ฝ่ายการตลาดและพันธมิตรสัมพันธ์ ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต ฝ่ายสินเชื่อและการลงทุน สำนักพัฒนาสินเชื่อบุคคล ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์ ธนาคารออมสินภาคพลโยธิน ธนาคารออมสินภาคราชดำเนิน ธนาคารออมสินภาค กทม., 1-11 ฝ่ายบริการกลาง
2. ด้านการบริหารเงินทุน	2.1 แผนงานการบริหารสินทรัพย์และ หนี้สิน 2.2 แผนงานการควบคุมและรักษา คุณภาพสินเชื่อ	ฝ่ายการบัญชี สำนักงานบริหารเงิน สำนักพัฒนาหนี้ สำนักบริหารสินเชื่อ
3. ด้านการธนาคารเพื่อ สังคม	3.1 แผนงานการธนาคารเพื่อสังคม	ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม
4. ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหาร งานและการให้บริการ	4.1 แผนงานองค์กรเรียนรู้เพื่อการ พัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4.2 แผนงานการปรับปรุงระบบ บริหารบุคคล 4.3 แผนงานการจัดตั้งสถาบันการ เรียนรู้ธนาคารออมสิน 4.4 แผนงานการพัฒนาเทคโนโลยี 4.5 แผนงานการพัฒนาระบบตรวจสอบ ภายในฯ	สำนักงานผู้อำนวยการ กลุ่มงานพิเศษ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหารบุคคล สำนักงานพัฒนาการเรียนรู้ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักระบบงานสารสนเทศ ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำนักกฎหมาย

การประเมินสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินของรัฐ ดำเนินธุรกิจการให้บริการทางการเงินการธนาคารแก่หน่วยงานภาครัฐและประชาชนทั่วไป ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่อยู่ในภาวะวิกฤต และมีความผันผวนในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการที่รัฐบาลต้องดำเนินนโยบายเศรษฐกิจอย่างเข้มงวดภายใต้กรอบมาตรการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยให้กลับสู่ภาวะปกติโดยเร็ว จนส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจต่างๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

1. ภาวะเศรษฐกิจทั่วไป

ในช่วงครึ่งแรกของปี 2541 รัฐบาลใช้นโยบายการเงินที่เข้มงวดโดยการตรึงอัตราดอกเบี้ยไว้ในระดับสูงเพื่อรักษาเสถียรภาพของค่าเงินบาท ประกอบกับใช้มาตรการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันการเงิน สร้างความมั่นใจให้แก่นักลงทุนต่างชาติเพื่อชักจูงใจให้นักลงทุนต่างชาติกลับมาลงทุนเพิ่มและให้เงินกู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะการลงทุนซื้อหุ้นเพิ่มทุนของสถาบันการเงินซึ่งจะช่วยให้สภาพคล่องในระบบดีขึ้น

จากการดำเนินนโยบายดังกล่าวช่วยให้ค่าเงินบาทของไทยมีเสถียรภาพมากขึ้น แต่เงินทุนจากต่างประเทศยังไม่ไหลเข้ามามากเท่าที่คาดการณ์ไว้ สภาพคล่องในระบบยังคงตึงตัวอยู่นอกจากนี้ปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจที่ทางการคาดว่าจะกระตุ้นเศรษฐกิจได้ก็ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ได้แก่

1) รายได้จากการส่งออก รายได้จากการท่องเที่ยว ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยคาดว่ารายได้จากการส่งออกในปี 2541 ในรูปเงินดอลลาร์สหรัฐจะต่ำกว่าปี 2540 เนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคโดยเฉพาะญี่ปุ่น ทำให้ปริมาณการส่งออกลดลงประกอบกับราคาสินค้าส่งออกลดลง และเนื่องจากค่าเงินของหลายประเทศในภูมิภาคต่างก็อ่อนตัวลงดังนั้นประเทศไทยจึงได้เปรียบทางการค้าจากการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงไม่มากเท่าที่ควร ประกอบกับเงินทุนจากต่างประเทศไหลออกอย่างต่อเนื่องและมาตรการที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อดึงเงินทุนจากต่างประเทศก็ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร

2) การใช้จ่ายภาครัฐ ในช่วงปี 2540 ต่อเนื่องมาจนถึงต้นปี 2541 รัฐบาลใช้นโยบายประหยัดค่าใช้จ่ายของภาครัฐบาล ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว แม้ว่าต่อมาในช่วงครึ่งหลังของปี 2541 รัฐบาลได้ใช้นโยบายการขาดดุลงบประมาณเพื่ออัดฉีดสภาพคล่องเข้าระบบ

และกระตุ้นเศรษฐกิจแต่เนื่องจากมาตรการดังกล่าวเริ่มดำเนินการในช่วงครึ่งปีหลังการเบิกจ่าย จึงทำให้ไม่มากนักจึงยังไม่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้มากเท่าที่ควร

3) สภาพคล่อง ปริมาณเงินและสินเชื่อจากระบบสถาบันการเงิน ตลอดปีที่ผ่านมา สภาพคล่องในระบบคงตัวมาตลอด แม้ว่าในระยะต่อมามีเงินทุนไหลเข้ามาบ้างในรูปของการเพิ่มทุนของสถาบันการเงิน การขายสินทรัพย์ของบริษัทเงินทุนที่ถูกระงับกิจการ รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวลดลง แต่สถาบันการเงินก็ยังคงเข้มงวดในการให้สินเชื่อเนื่องจากเกรงว่าจะก่อให้เกิดสินเชื่อโดยคุณภาพ (Non Performing Loan : NPL) เพิ่มขึ้นซึ่งทำให้สถาบันการเงินต้องเพิ่มทุนและดำรงเงินสำรองเพิ่มขึ้น ดังนั้นภาครัฐก็ขาดสินเชื่อที่จะนำมาใช้ในการลงทุนเพิ่ม

จากปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวทำให้ภาวะเศรษฐกิจหดตัวมากกว่าที่ประมาณการไว้ โดยกระทรวงการคลังได้ประมาณการตัวเลขเศรษฐกิจใหม่ในหนังสือแสดงเจตจำนงฉบับที่ 5 ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2541 เพื่อเสนอต่อองค์กรการเงินระหว่างประเทศ มีประเด็นสำคัญดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจไทยจะหดตัวร้อยละ 7 เพิ่มจากที่เคยประมาณการ อย่างไรก็ตามคาดว่าภาวะเศรษฐกิจจะถึงจุดต่ำสุดในสิ้นปี 2541 และถ้าเศรษฐกิจในภูมิภาคเอื้ออำนวยคาดว่าในปี 2542 เศรษฐกิจของประเทศน่าจะเริ่มฟื้นตัว

2. คาดว่าอัตราเงินเฟ้อ ณ สิ้นปี 2541 จะอยู่ที่ระดับร้อยละ 8.0 และอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยทั้งปีร้อยละ 9.2 ซึ่งต่ำกว่าที่เคยประมาณการไว้เนื่องจากเศรษฐกิจหดตัวมากกว่าที่คาดรวมทั้งมีการว่างงานเพิ่มขึ้น

3. คุลบัญชีเดินสะพัดจะเกินดุลประมาณร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติสูงกว่าที่เคยประมาณการไว้ เนื่องจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของมูลค่าการนำเข้า สำหรับคุลบัญชีเงินทุนเคลื่อนย้ายสุทธิคาดว่าจะขาดดุลเพิ่มขึ้นเนื่องจากการต่ออายุหนี้ของภาคเอกชน

ในปี 2542 คาดว่าคุลบัญชีเดินสะพัดจะเกินดุลร้อยละ 7 ของ GDP และถ้าเศรษฐกิจในภูมิภาคฟื้นตัว คาดว่าเงินสำรองระหว่างประเทศจะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการลดหนี้ต่างประเทศ

เศรษฐกิจมหภาคของไทย 2540 - 2541

	2540		2541
		ร้อยละ	
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศตามราคาคงที่	-0.4		-7.0
อัตราเงินเฟ้อ (ณ สิ้นปี)	7.7		8.0
อัตราเงินเฟ้อ (เฉลี่ยทั้งปี)	5.6		9.2
ดุลบัญชีเดินสะพัด			
(พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	-3		11-12
(% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ)	-2		10
เงินสำรองทางการ (ณ สิ้นปี)			
(พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	27		26-28
(จำนวนเดือนของมูลค่าการนำเข้า)	5		7-7.5
(% ของหนี้ต่างประเทศระยะสั้น)	90		155

ที่มา : หนังสือแสดงเจตจำนงฉบับที่ 5

2. ภาคการเงิน

2.1 สภาพคล่องในระบบการเงิน

ในช่วงต้นปีสภาพคล่องตึงตัวต่อเนื่องจากปี 2540 แต่ต่อมาเมื่อสถาบันการเงินบางแห่งสามารถเพิ่มทุนเป็นผลสำเร็จ รวมทั้งมีเม็ดเงินที่ได้จากการประมูลสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ปิดกิจการ ทำให้สภาพคล่องในระบบปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อยแต่ไม่มากนักเนื่องจากเงินทุนของต่างประเทศที่ไหลออกมีปริมาณมาก

รัฐบาลได้ออกมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องหลายมาตรการ ได้แก่ การปรับปรุงมาตรฐานการกันสำรองหนี้จัดชั้นของสถาบันการเงินเพื่อความเป็นมาตรฐานสากล เร่งรัดการเพิ่มทุนของสถาบันการเงิน ส่งเสริมให้กระบวนการประมูลสินทรัพย์ขององค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ดำเนินการได้อย่างสะดวก แก้ไขปัญหาความบิดเบือนในตลาดเงินระยะสั้นการออกพันธบัตรในต่างประเทศ ส่งเสริมการระดมหนี้ เร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของรัฐบาล ดังนั้นคาดว่าในช่วงครึ่งปีหลังสภาพคล่องน่าจะปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย

2.2 อัตราดอกเบี้ย

ในช่วงครึ่งปีแรกของปี รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายตรึงอัตราดอกเบี้ยไว้ในระดับสูง ประกอบกับการแข่งขันกันระดมเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ และเงินฝาก อยู่ในระดับที่สูง โดย ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ กลางและเล็ก อยู่ในช่วงร้อยละ 10.00-13.00 12.50-16.50 และ 11.50-16.75 ต่อปีตามลำดับ สำหรับ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ กลางและเล็ก อยู่ในช่วงร้อยละ 15.25-17.00 17.25-18.50 และ 11.5-16.75 ต่อปีตามลำดับ

สำหรับในช่วงครึ่งปีหลังรัฐบาลผ่อนปรนการตรึงอัตราดอกเบี้ยลง โดยในเดือน สิงหาคมอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำอยู่ระหว่าง ร้อยละ 10.00-13.00 และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ระหว่างร้อยละ 15.00-18.50 และคาดว่าสภาพคล่องจะปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย ซึ่งจะทำให้อัตราดอกเบี้ย ในปลายปีหลังมีแนวโน้มปรับตัวลดลง

2.3 เงินฝากและสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

เงินฝาก แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากจะอยู่ในระดับสูงแต่ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ ชบเซา มีการปิดกิจการเพิ่มมากขึ้น คนว่างงานเพิ่มขึ้น ทำให้เงินฝากของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นใน อัตราที่ชะลอตัวลง ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 มีอัตรการขยายตัวจากระยะเดียวกันของปีก่อนเพียง ร้อยละ 10.2 ต่อปี

ในช่วงครึ่งปีหลังอัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจยังคงชบเซา ทำให้เงินฝากยังคงเพิ่มในอัตราที่ชะลอตัวลง

สินเชื่อ ในช่วงครึ่งปีแรกอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งธนาคารพาณิชย์ เข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อเพื่อป้องกันปัญหาหนี้เสีย ทำให้สินเชื่อขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวจากปี 2540 ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2541 สินเชื่อรวมในระบบธนาคารพาณิชย์ขยายตัวจากระยะเดียวกันของ ปีก่อนร้อยละ 13.0

สำหรับสินเชื่อเงินตราต่างประเทศ ในรูปเงินบาทมียอดคงค้างเพิ่มสูงขึ้นมากตาม การลดลงของค่าเงินบาท แต่หนี้ในรูปเงินดอลลาร์มียอดคงค้างลดลงตามการทยอยชำระหนี้คืนและ การกู้ยืมเพิ่มก็มีน้อย

ในช่วงครึ่งปีหลัง แม้ว่ารัฐบาลจะพยายามกำหนดมาตรการที่จะทำให้ธนาคาร พณิชย์ปล่อยสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น แต่จากหลักเกณฑ์การกันสำรองหนี้จัดชั้นที่เพิ่มความเข้มงวดมาก ขึ้นทำให้ธนาคารพาณิชย์ยังคงต้องเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อเช่นเดิม ทำให้คาดว่าสินเชื่อในช่วง ครึ่งปีหลังก็จะยังคงขยายตัวในอัตราที่ชะลอลง

3. นโยบายและมาตรการ ของรัฐบาล

ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจดังกล่าว รัฐบาลจึงมีเป้าหมายหลักภายใต้กรอบนโยบายเศรษฐกิจมหภาคที่สนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ โดยมุ่งจัดอุปสรรคที่สำคัญได้แก่ ปัญหาหนี้ภาคเอกชน และความไม่เพียงพอของเงินทุนของธนาคารพาณิชย์ แก้ปัญหาสภาพคล่อง และกระตุ้นให้สถาบันการเงินปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้น โดยมีนโยบายและมาตรการในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 8

จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงปี 2540-2541 รัฐบาลได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูเสถียรภาพทางเศรษฐกิจลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนและสังคม การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการปฏิรูประบบการบริหารการตัดสินใจในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และประชาชน โดยสรุปได้ดังนี้

1. การฟื้นฟูและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

1.1 รักษาอัตราเงินเฟ้อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ โดยเฉพาะต้นทุนที่เกิดจากกฎระเบียบของภาครัฐ และใช้เครื่องมือการเงินการคลังเพื่อจำกัดมิให้สินเชื่อไปสู่ภูมิภาคการบริโภคที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่แท้จริง

1.2 รักษาวินัยการคลังอย่างเข้มงวดโดยการปรับลดงบประมาณ และประหยัดรายจ่ายของรัฐ (ในช่วงครึ่งหลังปี 2541 รัฐบาลต้องใช้นโยบายงบประมาณขาดดุลเพื่อเสริมสภาพคล่องให้กับระบบ และกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจซบเซาของภาคเอกชน)

1.3 ส่งเสริมการออกภายในประเทศ โดยเร่งพัฒนาตลาดตราสารหนี้ระยะยาว ขยายการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพและกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และส่งเสริมการประหยัด โดยเฉพาะการลดใช้สินค้าที่ไม่จำเป็นจากต่างประเทศ

1.4 ลดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด โดยเร่งเพิ่มรายได้เงินตราต่างประเทศและลดการนำเข้า

1.5 สร้างความเข้มแข็งของระบบการเงิน โดย

- สร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบ ดูแลความมั่นคงของสถาบันการเงิน กำหนดให้สถาบันการเงินรวมทั้งบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส จัดตั้งระบบประกันตลาดหลักทรัพย์เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส จัดตั้งระบบประกันเงินฝาก กำหนดมาตรฐานการจัดชั้นหนี้และการสำรองหนี้สูญตามหลักสากล

- พัฒนาตลาดเงิน โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกฎระเบียบและการกำกับดูแลตลาดหลักทรัพย์ การปรับกฎหมายและกรอบการกำกับกับการบริหารความเสี่ยง พัฒนาแหล่งเงินทุนระยะยาว ส่งเสริมและขยายการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

2. การลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อคนและสังคม

2.1 การลดผลกระทบจากการว่างงาน เสริมสร้างอาชีพและธุรกิจชุมชน โดย

- การป้องกันแก้ไขปัญหาการว่างงาน และความยากจนส่วนรวมในเมืองไทยโดยสนับสนุนแรงงานไทยไปทำงานยังต่างประเทศ ส่งเสริมอาชีพอิสระ ทั้งโดยการฝึกอาชีพและสนับสนุนเงินทุน

- การป้องกันและแก้ไขปัญหาการว่างงานในชนบท โดยเร่งโครงการก่อสร้างภาครัฐที่ใช้แรงงานคนในพื้นที่ เร่งพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดเล็ก และอุตสาหกรรมชุมชน

2.2 การพัฒนาและช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เช่นกลุ่มเด็กยากจน เด็กในภาวะลำบาก ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ประสบภัยธรรมชาติ รวมทั้งส่งเสริมการศึกษา ให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต และคุ้มครองสุขภาพแก่ผู้ถูกเลิกจ้างงาน

2.3 การป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมและการส่งเสริมค่านิยมอันดีงามโดยการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม เร่งส่งเสริมค่านิยมอันดีงาม เช่น การมีวินัย การอบรมการประหยัด

2.4 เร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้แนวทางที่วางไว้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ ในโครงการที่จะลดผลกระทบของวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีต่อสังคมให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ

3.1 สร้างรากฐานการผลิตการเกษตรที่มั่นคง โดยการปรับโครงสร้างการเกษตร การผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร สนับสนุนสินเชื่อและสู่ทางการตลาด

3.2 สร้างฐานการผลิตภาคอุตสาหกรรมให้เข้มแข็ง โดยการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ เร่งรัดการปรับโครงสร้างการผลิตของอุตสาหกรรม และกระตุ้นกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานแบบครบวงจร เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมไทยสามารถลดการพึ่งพาสินค้าชั้นกลางและวัตถุดิบจากต่างประเทศ

3.3. การพัฒนาด้านบริการเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มการจ้างงาน โดยปรับปรุงมาตรฐานและคุณภาพบริการด้านการท่องเที่ยว เพื่อสร้างรายได้เงินตราต่างประเทศ

3.4. เร่งรัดพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแนวทางการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจให้เกิดผลอย่างจริงจัง โดยสนับสนุนการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนงาน

4. การเร่งรัดปฏิรูประบบบริหารจัดการ

4.1 เสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการของภาครัฐ โดย

- เร่งรัดการปฏิรูประบบราชการ โดยให้ส่วนราชการระงับการจัดตั้งหรือขยายหน่วยงาน ปรับลดบทบาทของภาครัฐเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการงบประมาณ พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน เสริมสร้างศักยภาพและคุณภาพของบุคลากรภาครัฐ จัดตั้งองค์กรถาวรในการปฏิรูประบบราชการ

- เร่งรัดการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โคนเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรส่วนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้ และให้ประชาชนมีส่วนในการพัฒนาท้องถิ่น

- พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการติดตามประเมินโดยจัดตั้งศูนย์ข้อมูลการเตือนภัยทางเศรษฐกิจเร่งรัดพัฒนาเครื่องชี้วัดความกินคือยู่ดี และเร่งรัดประสานการวางระบบการติดตามประเมินผลงาน

4.2 เพิ่มบทบาทภาคเอกชนโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยการจัดทำแผนแม่บทการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งเร่งรัดกฎหมายและระเบียบเพื่อการแปรรูป จัดตั้งองค์กรและการบริหารเพื่อการแปรรูป โดยการจัดตั้งองค์กรที่จะเข้ารับผิดชอบในการบริหารนโยบายเพิ่มบทบาทภาคเอกชน จัดตั้งองค์กรกำกับรายสาขาเพื่อกำกับดูแลนโยบายและการพัฒนาของแต่ละสาขา ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นหน่วยธุรกิจ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนสภาพเป็นบริษัทจำกัด ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำบัญชีต้นทุนและงบการเงินที่แสดงต้นทุนที่แท้จริง เพื่อเป็นฐานในการคิดค่าบริการ นำระบบการอุดหนุนบริการเชิงสังคมมาใช้เพื่อแยกกิจกรรมเชิงสังคมที่รัฐต้องการให้อุดหนุนออกจากกิจกรรมเชิงธุรกิจ และให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ระบบการเทียบผลงานกับสากล

4.3 การสร้างกระบวนการประชาสังคม โดย

- การระดมพลังจากทุกส่วนของสังคมให้มาร่วมมือกันในการพัฒนาทั้งระดับจังหวัด อำเภอและตำบล ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และเครือข่ายการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่จะเกิดประโยชน์

- เสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจเอกชนและองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเร่งรัดการจัดตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาองค์กร ชุมชนให้เป็นองค์กรเพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันกลางด้านการเงินและการพัฒนาเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรชุมชนให้เข้มแข็ง รวมทั้งเร่งรัดมาตรการทางภาษีเพื่อจูงใจให้ธุรกิจเอกชนองค์กรพัฒนาเอกชนและบุคคลทั่วไปให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และเร่งรัดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันการเงินของรัฐ และเอกชนให้มีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน

3.2 นโยบายที่สำคัญ ภายใต้กรอบเศรษฐกิจมหภาค

3.2.1 นโยบายการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อชดเชยสถานะถดถอยทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการหดตัวของอุปสงค์ในประเทศ ดังนั้นรัฐบาลจึง ยังคงใช้มาตรการขาดดุลภาครัฐรวมร้อยละ 3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ โดยเงินงบประมาณบางส่วนได้จัดสรรไป เพื่อโครงการการลงทุนเพื่อสังคม (Social Investment Program) และขยายขอบเขตการดำเนินงานของกองทุนประกันสังคมเพื่อเป็นการบรรเทาผลกระทบทางสังคม

สำหรับรัฐวิสาหกิจ คาดว่าจะขาดดุลเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศปีงบประมาณ 2540/41 เป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศปีงบประมาณ 2541/42 การขาดดุลส่วนหนึ่งเนื่องมาจากรายได้ที่ลดลง อีกส่วนคือ การเร่งเบิกจ่ายโครงการของรัฐวิสาหกิจที่ได้ปรับปรุงใหม่เป็นโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ และสนับสนุนการจ้างงานทั้งในเมืองและชนบทเพื่อบรรเทาผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่มีต่อการจ้างงาน

3.2.2 นโยบายการเงิน มุ่งรักษเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยนและดูแลให้มีสภาพคล่องในระบบเศรษฐกิจอย่างเพียงพอ

ในช่วงครึ่งแรกของปี 2541 รัฐบาลได้ใช้นโยบายตรึงอัตราดอกเบี้ยไว้ในระดับสูงเพื่อรักษาเสถียรภาพของค่าเงินบาท ซึ่งก็ได้ผลเป็นอย่างดี ค่าเงินบาทมีเสถียรภาพมากขึ้น ดังนั้นในช่วงครึ่งปีหลัง รัฐบาลจึงได้ผ่อนคลายความเข้มงวดลงทำให้อัตราดอกเบี้ยปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตามรัฐบาลจะยังคงรักษากรอบนโยบายนี้ไว้ นอกจากนี้เมื่ออัตราเงินเฟ้อลดลงทางการจะให้ความสำคัญมากขึ้นกับการเพิ่มสภาพคล่องและการปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝากในระบบธนาคาร

นอกจากนี้รัฐบาลจะให้ความสำคัญกับอัตราดอกเบี้ยตลาดซื้อคืนประเภทอายุ 1-3 เดือน เพื่อให้ตลาดมีอัตราอ้างอิงระยะยาวขึ้นกว่าอัตราดอกเบี้ยตลาดซื้อคืนพันธบัตรประเภทอายุ 1 วัน เพื่อว่าหากมีแรงกดดันในตลาดเงินตราต่างประเทศก็จะมี การปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยระยะสั้นทุกประเภทอายุ รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยตลาดซื้อคืนพันธบัตรประเภทอายุ 1 วันทันทีเพื่อลดแรงกด

ต้นจากการเก็งกำไร นอกจากนี้รัฐบาลจะเพิ่มแนวทางการดำเนินนโยบายการเงินที่สอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อและผลผลิตแทนการกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลขแน่นอน

และภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย อุปสรรคต่อการขยายตัวของสินเชื่อคือการที่ธนาคารพาณิชย์มีเงินกองทุนไม่เพียงพอและไม่เต็มใจปล่อยกู้ ดังนั้น ทางการจึงได้ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างหนี้ภาคธุรกิจและภาคการเงิน นอกจากนี้ยังได้ให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่ภาคการส่งออกโดยผ่านโครงการสินเชื่อการค้าของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยญี่ปุ่นและธนาคารพัฒนาเอเชีย

3.2.3 นโยบายด้านต่างประเทศ ปี 2541 คาดว่าดุลการชำระเงินจะเกินดุลร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เงินทุนเคลื่อนย้ายคาดว่าจะขาดดุลเพิ่มขึ้นเนื่องจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยระยะสั้น แม้ว่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศจะเพิ่มขึ้นก็ตามรัฐบาลจะติดตามการเปลี่ยนแปลงของเงินทุนเคลื่อนย้ายอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเมื่อมีแรงกดดันทางการจะได้ดำเนินมาตรการที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่าแผนฟื้นฟูสถาบันการเงินจะได้รับเงินสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ในปี 2542 คาดว่าการขาดดุลบัญชีเคลื่อนย้ายจะลดลง ดุลบัญชีเดินสะพัดจะเกินดุลประมาณร้อยละ 7 ของ GDP ของปี 2542 โดยคาดว่าจะการส่งออกจะขยายตัวอย่างต่อเนื่องและคาดว่าเงินสำรองระหว่างประเทศจะเพิ่มสูงขึ้นในปี 2542 ซึ่งจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและเอื้อต่อกระบวนการลดหนี้ต่างประเทศ

3.3 การปรับโครงสร้างภาคการเงิน

รัฐบาลได้ประกาศแผนฟื้นฟูสถาบันการเงินเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตระบบสถาบันการเงิน โดยมีแผนการปรับโครงสร้างภาคการเงินครอบคลุมการดำเนินการ 4 ด้าน ดังนี้

- เร่งรัดกระบวนการควบคุมกิจการของธนาคารและบริษัทเงินทุน โดยธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าแทรกแซงเพิ่มเติมและให้มีการควบรวม
- สนับสนุนการลงทุนภาคเอกชนในระบบธนาคาร โดยเร่งขยายสถาบันการเงินที่รัฐเข้าแทรกแซงให้แก่เอกชน และเตรียมการแปรรูปธนาคารของรัฐแห่งอื่นๆ
- เตรียมที่จะใช้เงินทุนจากภาครัฐในการเพิ่มทุนของสถาบันการเงินที่เหลือทั้งหมดภายใต้เงื่อนไขและกฎหมายที่รัดกุมและเหมาะสม และให้สัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการปรับโครงสร้างหนี้ของธุรกิจ
- จัดทำกรอบการดำเนินงานจัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงินภาคเอกชน

นอกจากนี้รัฐบาลจะกำหนดมาตรการรักษาเสถียรภาพฐานเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปล่อยสินเชื่อได้ตามปกติ ให้เงินสนับสนุนการปรับโครงสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ฐานะของเงินกองทุนอยู่เหนือระดับขั้นต่ำซึ่งจะช่วยให้ธนาคารมีเงินกองทุนเพียงพอสำหรับการกันสำรองเผื่อหนี้สูญและปล่อยสินเชื่อใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดชั้นสินทรัพย์และการสำรองเผื่อหนี้สูญของปี 2000

ในส่วนหนึ่งของแผนการปรับโครงสร้างภาคการเงิน รัฐบาลได้กำหนดมาตรการสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ โดยเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2541 กระทรวงการคลังได้ประกาศให้ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินการตรวจสอบกิจการของสถาบันเฉพาะกิจซึ่งเคยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง อันได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย และองค์การบริหารสินเชื่อสหกรณ์ โดยธนาคารแห่งประเทศไทยจะตรวจสอบในด้านฐานะการดำเนินการ ทัวไป การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลและเรื่องอื่นๆ ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังมอบหมายให้คำสั่งดังกล่าวมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2541 เป็นต้นไป

3.4 การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจเอกชน

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจเอกชนมีความเชื่อมโยงกับการปรับโครงสร้างทางการเงินอย่างใกล้ชิด เนื่องจากทั้งสองเรื่องมีความสำคัญต่อการทำให้กลไกตลาดและการขยายตัวของสินเชื่อกลับสู่ภาวะปกติ สนับสนุนการฟื้นตัวของภาคเอกชนและการจ้างงาน โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจจึงเป็นเป้าหมายหลักของกลยุทธ์การดำเนินการที่จำเป็นเพื่อให้ประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะปานกลางได้อีกครั้ง

ในการดำเนินการรัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบกฎหมาย ภาษี และด้านสถาบัน รวมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ขึ้นเพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจตามกลไกตลาด โดยจัดทำแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างละเอียดขจัดอุปสรรคและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การยกเว้นภาษีที่เป็นอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์และการประเมินมูลค่าหลักประกันของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล การเพิ่มบทบาทของธนาคารแห่งประเทศไทยในการกำกับดูแล และติดตามการปรับโครงสร้างหนี้ของ

สถาบันการเงินภายใต้เกณฑ์ของทางการ รวมทั้งการกำหนดตารางเวลาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในแต่ละขั้นตอน

3.5 โครงการบรรเทาผลกระทบทางสังคม

รัฐบาลได้รับการสนับสนุนจากธนาคารโลก ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชียและกองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจไต้หวัน โดยดำเนินโครงการขยายวงเงินโครงการเงินกู้เพื่อการศึกษา คงไว้ซึ่งโครงการของรัฐที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน ขยายความช่วยเหลือการรักษาพยาบาลแบบให้เปล่า ปรับปรุงกิจการด้านสาธารณสุขในชนบท และขยายโครงการสินเชื่อรายย่อยเพื่อเพิ่มการประกอบกิจการของตนเอง

3.6 นโยบายเปิดตลาดเสรี

นโยบายเปิดตลาดเสรีมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง และอยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบของสังคมโดยรวม นโยบายดังกล่าวต้องมีส่วนช่วยลดการขาดสภาพคล่องในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจ้างงานและฟื้นฟูการผลิต นอกจากนี้ยังได้จัดทำกรอบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในสาขาที่สำคัญ และสนับสนุนการไหลเข้าของเงินลงทุน โดยตรงจากต่างประเทศ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวแอน เมอร์คาเดอ์
วัน เดือน ปีเกิด	22 ตุลาคม 2512
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ ปีการศึกษา 2531 วิทยาลัยครูสวนดุสิต ปีการศึกษา 2535
ประวัติการทำงาน	2535 โรงเรียนอนุบาลโชติมา 2535-2536 โรงแรมมณเฑียร 2537-2538 โรงแรมอมารีวอเตอร์เกต 2536-2541 บริษัท เรียดดีเน็ทเวอร์ จำกัด 2543 บริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอปอเรชั่น 2543-2544 สถานทูตโปแลนด์