

การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

กิตติยา อินทกาญจน์*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 2) ศึกษากิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และ 3) ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการ 1) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) สนทนากลุ่มตัวแทนสมาชิกของแต่ละแผนกขององค์กร และ 3) ทดสอบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น

ผลการศึกษา พบว่า 1) แนวทางการปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อม แรงจูงใจ และผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ 2) กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก 3) ระดับบุคคล บุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้ และ 4) ระดับทีม ทีมมีรูปแบบการเรียนรู้เป็นทีม คือ ทีมมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับการเพิ่มอำนาจ มีการสร้างพลังของกลุ่ม สร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และการประสานงาน มีบทบาทและการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติต่อทีมอื่น ๆ มีการสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกข้อเท็จจริงต่อกัน สร้างความรู้สึกลดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ นอกจากนี้ ทีมมีรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมด้วยการสนทนาและการอภิปราย อีกทั้งมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ สำหรับทักษะที่สำคัญของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ: การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ของบุคคล องค์กรที่เป็นเลิศ องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

* นักศึกษาสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
e-mail: phueng28@yahoo.com

Individual and Team Learning in Organizations A Case Study of Organizations Awarded Thailand Quality Award

Kittiya Intakarn*

Abstract

This research aimed to 1) explore approaches in promoting organizational learning under the learning enabling factors, 2) study the activities that support organizational learning, and 3) study the patterns of learning in individual level and team level of organizations awarded "Thailand Quality Award." Data were gathered through interviews of executive managers of organizations using semi-structured interview, focus group discussion of representatives from each department in organizations and lastly, questionnaire survey of workers and operational managers.

The findings were: 1) the organizations' approaches to promote organization followed the 7 learning enabling factors, namely; strategy, structure, culture, human resource development, environment, motivation and facilitators, 2) the implemented activities to promote organizational learning included learning activities of internal and external customers, 3) for individual learning, individuals had high level of self-directed learning skill, opened to learning opportunities, took responsibilities of their own learning, loved learning, were optimistic in their future, had positive creativity, could learn independently, possessed essential skills for learning and solving problems and also were confident in their learning potentials, 4) for team learning, teams aimed in the same direction, were

* Major Human and Organization Development, Faculty of Human Resource Development, National Institute of Development Administration 118 Serithai, Klongchan, Bangkok, Bangkok 10240 THAILAND e-mail: phueng28@yahoo.com

empowered, created synergy in practice, promoted innovation and good coordination, played role of transferring learning to other teams, trusted each other and communicated facts with honesty, had sense of security when facing risky situations and provided forgiveness and encouragement when needed. In addition, the patterns of communication in team learning were dialogue and discussion and the learning practices were learning from present situations and action learning. Finally, the important learning skills for team members included technical skills, analytical thinking skills and working-in-team skills.

Keywords: *Organizational Learning, Team Learning, Individual Learning, Excellence Organization, Organizations Awarded Thailand Quality Award*

บทนำ

ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จนปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) และจากแรงผลักดันต่าง ๆ อันได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี อิทธิพลของลูกค้า และความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ทำให้ปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศตัวว่าประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรที่เคยมั่งคั่งในอดีตไม่สามารถอยู่รอดได้หากไม่มีการปรับตัวให้พร้อมที่จะเรียนรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อีกทั้งหลายองค์กรต่างดิ้นรนแสวงหาหนทาง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (อำนาจ วัดจินดา, 2550; วีรวิธ มาฆะศิริานนท์, 2541; Marquardt, 1996)

องค์กรที่เป็นเลิศ คือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งมีผลการดำเนินการที่โดดเด่นใน 3 ด้าน คือ 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างมากให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2550) ซึ่งองค์กรที่เป็นเลิศนี้มีที่มาจากการที่ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการศึกษาถึงระบบการจัดการขององค์กรที่เป็นเลิศ จึงได้กำหนดเกณฑ์และจัดตั้งรางวัลที่เรียกว่า “รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ” หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) สำหรับในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ที่มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลระดับมาตรฐานโลก MBNQA ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551)

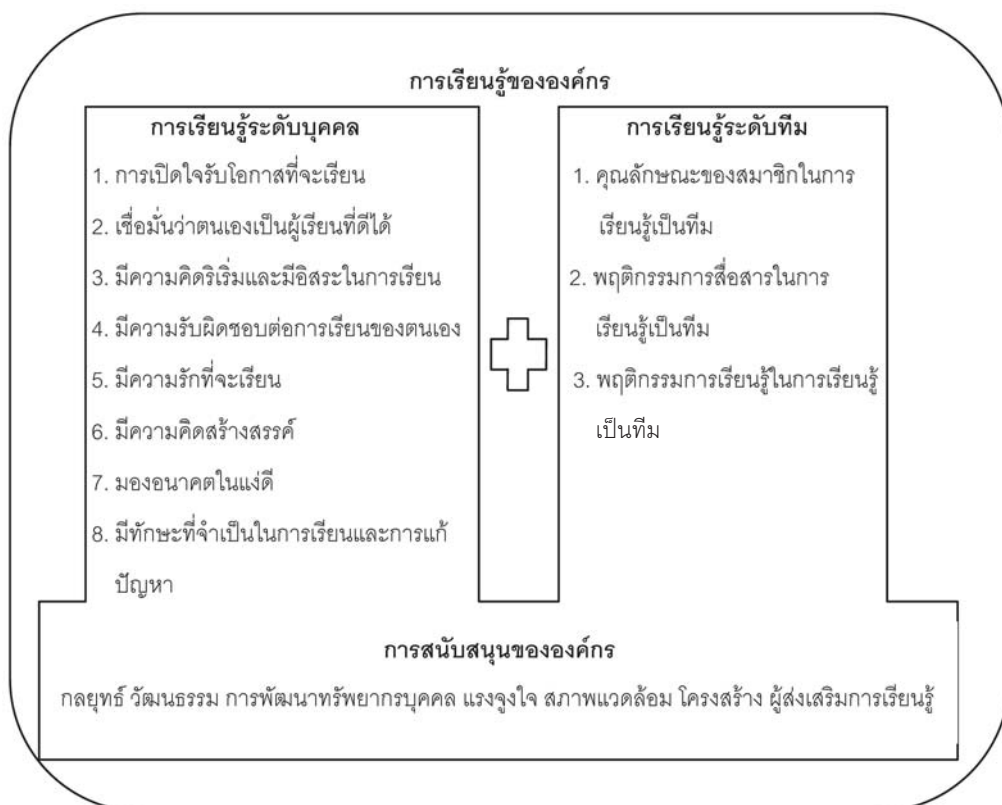
รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีแนวคิด ค่านิยมหลายด้านด้วยกัน หนึ่งในแนวคิดนั้น คือ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551) ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ภายในองค์กร จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่เสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551; Saru, 2007)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ก้าวสู่ยุคสังคมฐานความรู้ และความต้องการขององค์กรที่จะผลักดันตนเองให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร โดยเน้นที่การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

ขององค์กร 2) ศึกษากิจกรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และ 3) ศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของบุคคลและของทีม สำหรับขอบเขตการวิจัย ครั้งนี้มุ่งศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) พ.ศ. 2545-2551

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกรอบแนวคิดที่ได้มาจากการนำทฤษฎีการเรียนรู้จากการนำตนเอง ของ Guglielmino (อ้างถึงใน นรินทร บุญชู, 2532) การเรียนรู้ระดับทีม ของ Peter Senge (1994) และปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ของ Cheng And Ho (อ้างถึงใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548); Fiol and Lyles (1985); Sambrook and Stewart (2000); Pham and Swierczek (2006); กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ (2548); วิจัย อุตสาหกิจ (2551) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ประชากรขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2545-2551 ได้แก่ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีประชากรทั้งหมด 650 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน ประกอบด้วย บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จำนวน 1 คน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 คน และตัวแทนสมาชิกของแต่ละแผนก จำนวน 11 คน ประกอบด้วย บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จำนวน 4 คน โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 7 คน อีกทั้งใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น โดยใช้สูตร Yamane (1973) ซึ่งมีค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้อยู่ที่ 0.05 จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ผู้วิจัยจึงแบ่งเป็น 2 องค์กรตามสัดส่วนจำนวนประชากรของแต่ละองค์กร คือ บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด จำนวน 246 ชุด และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 154 ชุด โดยมีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเก็บข้อมูลจริงได้ 210 กลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์ (Interviews) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยนำแนวคิด ทฤษฎีจากนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Fiol & Lyles (1985); Pham and Swierczek (2006); Sambrook and Stewart (2000), Cheng And Ho; Swee C. Goh; Hans Kasper (2001, 2002, 2002 อ้างถึงใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548); กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ (2548) และวิจัยอุตสาหกรรม (2551) เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมาตั้งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ทีมและบุคคล ตามปัจจัยที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี 2) แบบสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ซึ่งใช้สัมภาษณ์ตัวแทนสมาชิกแต่ละแผนกขององค์กร โดยนำแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมของ Peter Senge (1994) มาตั้งเป็นแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม โดยมีประเด็นการสนทนาถึงรูปแบบการเรียนรู้ระดับทีม ตามทฤษฎีที่ได้ศึกษา คือ คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม และพฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม 3) แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งใช้สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น เพื่อวัดลักษณะความพร้อมในการเรียนรู้จากการนำตนเอง แบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาจากงานวิจัยของนรินทร์ บุญชู (2532) ที่ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบวัด SDLRS-Form A ของ Guglielmino, Lucy Madsen และได้มีการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ พบว่า

แบบสอบถามที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพื่อวัดลักษณะความพร้อมของการเรียนรู้จากการนำตนเอง (Readiness Self-Directed Learning) ในระดับบุคคล จำนวน 58 ข้อ แยกเนื้อหาเป็น 8 องค์ประกอบ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อสำรวจเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทั้งหมด 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน (ที่ทำงานปัจจุบัน) ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด และตำแหน่งงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี 4 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2552-มิถุนายน 2553 โดยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ระดับทีมและการเรียนรู้ระดับบุคคล ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการออกแบบคำถามในแบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงโดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ทำการสนทนากลุ่มตัวแทนแผนกต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีรูปแบบคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง และเก็บแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น จากนั้นได้มีการติดต่อองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อขอเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย ซึ่งมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน สนทนากลุ่มตัวแทนสมาชิกของแต่ละแผนกขององค์กร จำนวน 11 คน และได้รับแบบสอบถามคืนจากพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน/ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

จากการรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการใช้แบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) และสนทนากลุ่ม (Focus Groups) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และการสนทนากลุ่ม ตัวแทนแผนกต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และจากเอกสารจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเปรียบเทียบกับแนวคิด และการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มานำเสนอเป็นผลการศึกษา โดยแยกตามประเด็นคำถามการวิจัย

2) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โปรแกรมและสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ โปรแกรม SPSS 16.0 for Windows ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ โดยหาค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะความพร้อมของการเรียนรู้จากการนำตนเอง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลแนวทางปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร กิจกรรมขององค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร รูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น สามารถนำเสนอผลการวิจัยโดยแยกตามประเด็นได้ ดังนี้

1. ด้านแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรมีการปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการใช้กรอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และมีการจัดทำแผนของบุคลากรในเรื่องการเรียนรู้เพื่อที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยมีเครื่องมือที่เรียกว่า Balance Score Carded (BSC) มาใช้ประกอบการจัดทำแผน

1.2 ด้านโครงสร้าง (Structure) องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ คือ วางโครงสร้างแบบลำดับขั้นประมาณ 3-4 ชั้น เพื่อร่นระยะเวลาของการบริหารและการสื่อสาร มีการวางโครงสร้างให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกว่า “โครงสร้างเชิงกลยุทธ์” (Strategic Functional) ทั้งยังมีการสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการทำงานตามโครงสร้างองค์กร

1.3 ด้านวัฒนธรรม (Culture) องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร คือ การปรับปรุงเชิงนวัตกรรม มุ่งเน้นในความเป็นเลิศ เชื้อมั่นในคุณค่าของคน โดยผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการปลูกฝัง สอน ให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ นอกจากนี้ ยังดูการทำงาน พฤติกรรม หรือผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอีกด้วย

1.4 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถและการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับทั้งการพัฒนารายบุคคลและทีม

มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่งระยะยาว (TRM) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยความสามารถ มีการบริหารจัดการโดยอาศัยผลการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้อำนาจ มีการหมุนเวียนงาน มีการสอนหน้างาน (OJT) มีการให้ทุนการศึกษา ให้ความรู้ และฝึกอบรม สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรม เช่น กิจกรรมเพิ่มผลผลิต กิจกรรมบริหารคุณภาพโดยรวม มีระบบที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และมีระบบการประเมินและการให้รางวัลที่เป็นส่วนให้เกิดผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาความรู้ในระยะยาว

1.5 ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับทีมและระดับบุคคล โดยมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) มีการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่มีการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.6 ด้านแรงจูงใจ (Motivate) องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) มีการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรเปิดใจกับสิ่งใหม่ที่องค์กรจะทำ 2) มีการสร้างความมุ่งมั่นในอาชีพ (Commitment Career) 3) การให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) และ 4) การสร้างบรรยากาศองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม

1.7 ด้านผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (Facillitator) ผู้บริหารในทุกระดับเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ซึ่งมีบทบาทหลัก 4 บทบาท คือ 1) บทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร 2) บทบาทในการกระตุ้นบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 3) บทบาทในการดูแลหรือจัดการด้วยตัวเอง และ 4) บทบาทในการเข้าไปนำ (Lead) เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ตามปัจจัย 7 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Fiol and Lyles (1985); Pham and Swierczek (2006); Sambrook and Stewart (2000), Cheng And Ho; Swee C. Goh; Hans Kasper (2001, 2002, 2002 อ้างถึงใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548); กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ (2548); ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2550); สาวิกา นิลทจันทร์ (2548); วิชัย อุตสาหจิต (2551)

2. ด้านกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร มีดังนี้

2.1 กิจกรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของลูกค้าภายใน 1) กิจกรรมเพิ่มผลผลิต (Productivity) ได้แก่ วงจรการควบคุมคุณภาพ (QC Circle) 5ส. การให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่ม Problem Solving กิจกรรมกลุ่มข้อเสนอแนะ การนำเสนอผลงาน กิจกรรมกลุ่ม QCC กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM Activity) การแบ่งปันความรู้

(Knowledge Sharing) และการประชุมกลุ่ม เช่น กลุ่มของความปลอดภัย 2) กิจกรรมการบำรุงรักษาวิธีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) 3) กิจกรรมจากการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อ ได้แก่ การร่วมประชุมทางไกล (Conference) ทั้งในและต่างประเทศ ฐานความรู้ (Knowledge Base) ในระบบอินทราเน็ต (Intranet) การเรียนทางไกล Computer-Based Training (CBT) หรือ Web-Based Training (WBT) 4) กิจกรรมเชิงวิชาการ ได้แก่ เชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดการสัมมนา การดูงาน ในบริษัทชั้นนำที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การทัศนศึกษา 5) กิจกรรมมอบทรัพยากรเรียนรู้ ได้แก่ การหมุนเวียนบทความ วารสารให้อ่านภายใน การแจกหนังสือวิชาการให้บุคลากร แจกหนังสือให้บุคลากรอ่านและสรุปให้เพื่อนร่วมงานฟัง (Book Brief) และ 6) กิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ ได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

2.2 กิจกรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของลูกค้าภายนอก 1) กิจกรรมเรียนรู้รับฟังความต้องการด้วยช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ 7 ช่องทาง ได้แก่ พบปะและติดต่อลูกค้า การประชุมร่วม การอบรมสัมมนา การสำรวจความพึงพอใจ การนำข้อมูลผ่านระบบ CSC การเยี่ยมลูกค้าที่ใช้สินค้าคู่แข่ง/ ลูกค้าที่สูญเสีย การนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานประจำวัน 2) กิจกรรมการสื่อสารและติดตามทั้งด้านข้อมูลและความรู้ โดยมีกิจกรรมที่ใช้ คือ ปรับกระบวนการทำงานร่วมกับลูกค้า เข้าพบลูกค้าเป็นประจำ มีศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ให้กับลูกค้าเพื่ออบรมตัวแทนจำหน่ายและฝึกอบรมให้กับลูกค้า ให้ความรู้แก่คู่ค้าและสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการมาทำงานกับองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทั้งผู้จำหน่ายและองค์กร การจัดการข้อร้องเรียน 3) กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ ทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานและบุคลากร สัมมนากลุ่มให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน การสร้างงานในชุมชน จัดโปรแกรม E - Academy ให้กับชุมชนรอบ ๆ โดยเป็นเหมือนพี่เลี้ยงหรืออาจารย์สอนให้ความรู้แก่นักเรียนที่จบมัธยม จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเสมือนจริง (Stimulation Training Program) และ 4) กิจกรรมการสร้างภาพประทับใจกับลูกค้าหลักในกลุ่มตลาดวัตถุดิบ กิจกรรมที่ใช้ ได้แก่ กิจกรรมแสดงความยินดีในโอกาสพิเศษ กิจกรรมนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลสินค้าและราคาเพื่อเป็นประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจของลูกค้า กิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

3. ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล จากการศึกษา พบว่า บุคคลขององค์กรมีลักษณะความพร้อมในการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง (mean = 3.68 จากคะแนนเต็ม 5.00) โดยมีลักษณะในแต่ละองค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 1 ซึ่งการที่บุคคลขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูงนั้น มีผลมาจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้จากการนำตนเองตามแนวคิดของ Knowles (1975); Skager (1978); Tough (1979) คือ การยอมรับตนเอง แรงจูงใจ การวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความพร้อม

(Readiness) ทั้งด้านสุขภาพและด้านทักษะ และการมีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการนำตนเอง

ตารางที่ 1: แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเรียนรู้จากการนำตนเองในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบการเรียนรู้จากการนำตนเอง	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. การเปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน	3.97	0.40	สูง
2. มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง	3.85	0.39	สูง
3. มีความรักที่จะเรียน	3.77	0.45	สูง
4. มองอนาคตในแง่ดี	3.77	0.49	สูง
5. มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน	3.61	0.42	สูง
6. มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา	3.58	0.41	สูง
7. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้	3.56	0.37	สูง
8. มีความคิดสร้างสรรค์	3.36	0.47	ปานกลาง
รวม	3.68	0.33	สูง

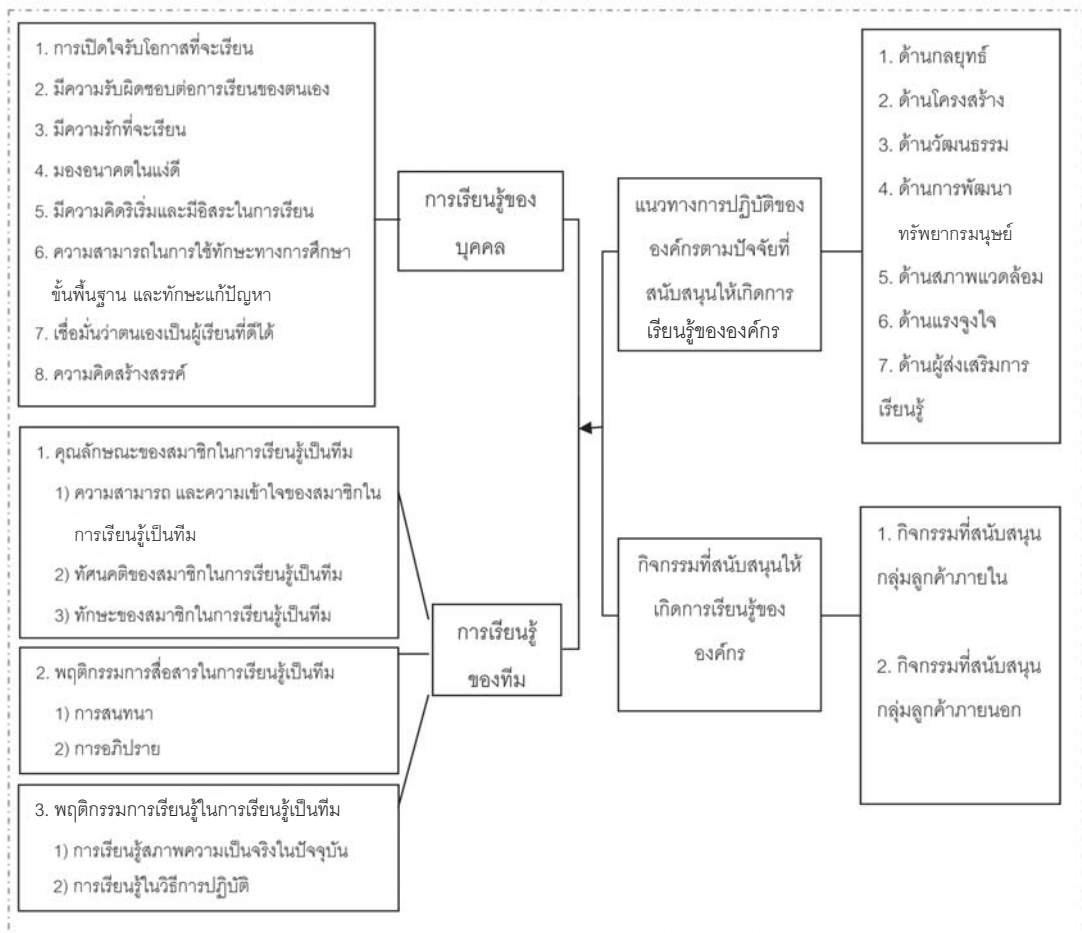
4. ด้านการเรียนรู้ระดับทีม จากการศึกษาการเรียนรู้ของทีม ตามแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีมของ Peter Senge (1994) โดยแยกตามองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ พบว่า

4.1 คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) ความสามารถ และความเข้าใจของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ทีมมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามกระบวนการ PDCA ได้แก่ (1) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีม (2) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานของทีม และ (3) ขั้นตอนหลังการปฏิบัติงานของทีม สมาชิกทีมได้รับการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการสร้างพลังของกลุ่ม (Synergy) โดยการประสานพลัง (Energy) ร่วมกัน มีการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และการประสานงาน (Innovation and Coordination) มีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะให้กับสมาชิกในทีมและทีมอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้แบบไขว้ คือ การเรียนรู้ข้ามสายงาน อีกด้วย 2) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม คือ ทีมมีการสร้างและให้ความสำคัญในเรื่องความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational Trust) ในการทำงาน ไม่ปกปิดกัน ทำงานแบบเกื้อกูล สร้างความสนิทสนมเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องในทีม มีความเกรงอกเกรงใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยงให้อภัยและให้กำลังใจกัน และ 3) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม มี 3 ทักษะ ได้แก่ (1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) (2) ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Skill) และ (3) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

4.2 พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม คือ ทีมมีพฤติกรรมการสื่อสารด้วยการสนทนา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และรูปแบบของการอภิปราย

4.3 พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม คือ ทีมมีการเรียนรู้ถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กรเสมอ โดยมีการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงาน และภารกิจของทีมงานว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดีผลเสียมากน้อยเพียงใด มีการทบทวนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิก และทีมมีการเรียนรู้จากความขัดแย้งหรือความแตกต่างทางความคิดและนิสัยการปกป้องตนเอง อีกทั้งทีมมีการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ (Learning how to “Practice”) ด้วยการค้นหาปัญหา เก็บข้อมูล คัดวิเคราะห์เพื่อหาหนทางแก้ไขหรือข้อสรุปและนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และจัดทำมาตรฐานการทำงานตามแนวทางวิธีแก้ปัญหาแบบ QC Story และมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนหน้างาน (On the Job Training: OJT) จากการศึกษาการเรียนรู้ระดับทีมที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1994); นิษฐา พุฒิมานรติกุล (2548); วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545); วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548); พชรินทร์ อันพิพัฒน์ (2547); พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545); สุพาณี สอนชื่อ (2543); และสมบัติ กุสุมาวลี (2540)

ท้ายที่สุด จากการศึกษาการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถสรุปและนำเสนอตัวแบบจากการศึกษาที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของบุคคลและของทีมได้ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2: ตัวแบบการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับการศึกษา

ต่อองค์กรที่ให้อำนาจ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงลักษณะการเรียนรู้ในปัจจุบันขององค์กรแล้วสามารถสร้างกิจกรรมหรือรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองในส่วนที่บุคคลยังขาดได้ เช่น การสร้างให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

2. ทราบถึงรูปแบบการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อสามารถต่อยอดในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ยิ่งขึ้น

ต่อองค์กรอื่น

3. สามารถนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของบุคคลและของทีมในองค์กร
4. สามารถจัดสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และทีมตามต้นแบบ
5. ช่วยให้องค์กรทราบว่าหากต้องการสร้างให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากการนำตนเองนั้น ต้องมีการตรวจสอบความพร้อมของแต่ละบุคคลว่ามีความพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองหรือไม่ มีความพร้อมในด้านใด และจะเพิ่มทักษะด้านใดบ้าง
6. ช่วยให้การกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รูปแบบการพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว
8. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลที่ได้ไปวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่รองรับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรได้

ต่อวงการวิชาการ

9. ช่วยในการขยายผลในแวดวงวิชาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร
10. ช่วยในการผลักดันให้สังคม หรือองค์กรมีรูปแบบการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากการเรียนรู้แบบในชั้นเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

ข้อเสนอแนะต่อองค์กรที่ให้ข้อมูล

1. เพิ่มกิจกรรมหรือรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองในเรื่องของการมีความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรมากขึ้น
2. การพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารควรคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้ทิศทางของการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางการพัฒนาองค์กรที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยบทบาทของผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำหนดหัวข้อและวิธีการเรียนรู้แบบตายตัวให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเสมอไป แต่ควรที่จะชี้ให้เห็นถึง

ประโยชน์ในการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันและชี้แนะว่าอะไรคือสิ่งที่แต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน ควรจะเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะต่อองค์กรอื่น

3. การนำแนวทางการเรียนรู้ขององค์กรไปใช้ควรศึกษาบริบทขององค์กร เพราะแต่ละ องค์กรอาจมีลักษณะการบริหารที่ต่างกัน ทำให้สภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ของบุคคลและทีมแตกต่างกันด้วย

4. ในเรื่องการสร้างการเรียนรู้จากการนำตนเองของบุคลากรนั้น หากต้องการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเอง ควรจะศึกษาถึงลักษณะความพร้อมของ บุคลากรก่อน ว่ามีความพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองหรือไม่ มีความพร้อมในด้านใดบ้าง และจะเพิ่ม ทักษะด้านใดบ้าง

5. องค์กรที่ทำการศึกษเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทำให้การนำไปใช้เป็นแนวทางอาจจะเหมาะสมกับบางองค์กร

6. เพื่อให้การกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อกระบวนการเรียนรู้ ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้างหรือสนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมที่ ส่งเสริมให้บุคลากรเชื่อใจกัน รวมถึงแสดงออกและยอมรับฟังความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อย่างเปิดเผยกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องย้าให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละ หน่วยงานคำนึงถึงความสำคัญของความเห็นจากผู้บังคับบัญชาของตนด้วย

ข้อเสนอแนะต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. การสร้างการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในรูปแบบที่นอกเหนือจาก การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว

8. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้การเรียนรู้ขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรตระหนักถึงความสำคัญต่อการเรียนรู้และสร้างตนเองเพื่อพร้อมต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของ องค์กร ทั้งระดับทีมและระดับบุคคลด้วย

9. หากองค์กรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่ ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่รองรับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในระยะสั้น ซึ่งเน้นที่ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความก้าวหน้า ในสายอาชีพของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวนั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ในงาน และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะต่อวงการวิชาการ

10. จากการที่สังคมเข้าสู่ยุคสังคมฐานความรู้ การสร้างการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญไม่เพียงแต่การเรียนรู้ในโรงเรียนเท่านั้น การเรียนรู้ขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันในการผลักดันให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์และเป็นสังคมของการเรียนรู้ได้ ซึ่งจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งการเรียนรู้ระดับทีมและระดับบุคคลในบริบทของประเทศไทยนั้น พบว่า ยังมีน้อยมาก จึงควรนำไปขยายผลเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในภาพรวม ซึ่งเน้นศึกษาการเรียนรู้ระดับทีมและระดับบุคคล การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรจะเป็นการศึกษาวิจัยในลักษณะของกรณีศึกษา โดยศึกษาเจาะลึกในแต่ละองค์กร เพื่อให้เห็นตัวแบบเชิงลึกขององค์กรแต่ละธุรกิจ

2. องค์กรที่ทำการศึกษาเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งมีจำนวนน้อย และเป็นภาคธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทำให้การนำไปใช้เป็นแนวทางอาจจะเหมาะสมกับบางองค์กร ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQC เพิ่มเติม เพื่อทำการศึกษาในองค์กรธุรกิจแต่ละประเภท เช่น ภาคการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคการบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างการบริหารแต่ละธุรกิจมีลักษณะแตกต่างกัน จึงมีจุดเด่น จุดเน้น และแนวทางการบริหารที่แตกต่างกันในรายละเอียด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในเชิงวิชาการและเป็นบทเรียนในเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการดำเนินการพัฒนาองค์กรในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ อีกทั้งเหมาะสำหรับการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมตามแต่ละภาคธุรกิจต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ ความอนุเคราะห์ และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้การสนับสนุนข้อมูลในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาลี ประธานและกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัตน์ สารสว่าง กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้และความช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นอย่างดีมา

สุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณปราวณี อินทกาญจน์ ครอบครัว ที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในทุกด้าน และมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท อีกทั้งผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทุกท่านแม้มีอาจเอ่ยนามได้หมด ณ ที่นี้ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยได้เป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- กุลชาติ เงินเพิ่มพูน, สุรเชษฐ์ พรสมบุรณ์กิจ, รักนารี เหล่าจันทิก และกังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์. (2548). เรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กร. *การบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมีอาชีพ*. 26(1): 66-7.
- นรินทร์ บุญชู. (2532). *ลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิษฐา พุฒิมานรดีกุล. (2548). *การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). HR กับองค์การที่เป็นเลิศตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. *HR กับ การพัฒนาองค์การสู่ High Performance Organization*. 28 (ตุลาคม-ธันวาคม): 58-61.
- พัชรินทร์ อันพิพัฒน์. (2547). *การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2545). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย อุตสาหจิต. (2551). *กระบวนการเรียนรู้และพฤติกรรมของมนุษย์*. เอกสารประกอบการเรียน วิชา ทม.621 กระบวนการเรียนรู้และพฤติกรรมของมนุษย์. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- วีรวิทย์ มาพะศิรินันท์. (2541). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2548). *การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. (2550). เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. *HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization*. 28 (ตุลาคม-ธันวาคม): 38-40.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). *การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล*. ค้นหวันที่ 28 ตุลาคม 2551 จาก <http://www.tqa.or.th/th/node/242>
- สาวิกา นิลจันทร์. (2548). *การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรในกลุ่มออกแบบและก่อสร้าง ศึกษา กรณี การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริลักษณ์ จิเจริญ. (2545). *ตัวแปรคัสเตอร์ที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพาณี สอนชื่อ. (2543). *การสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณี ศึกษา: องค์กรรถไฟฟ้ามหานคร*. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2540). *การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า*. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2551). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2551*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- อำนาจ วัดจินดา. (2550). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ค้นวันที่ 17 กันยายน 2551 จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655&mode=disp> 13 มีนาคม 2550.
- Fiol, Marlene C. and Lyles, Marjorie A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 10(October): 803-13.
- Knowles, Malcolm S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guild for Learners and Teachers*. New York: Association Press.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Pham, Ngoc T. and Swierczek, Fredric W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. *The Learning Organization*. 13: 186-201.

- Sambrook, Sally and Stewart, Jim. (2000). *Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management*. Retrieved November 3, 2008 from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=0DDB29FCD250554CE8CCD5007E55F479?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030240213.pdf>
- Saru, Essi. (2007). Organisational Learning and HRD: how appropriate are they for small firms. *Journal of European Industrial*. 31(1): 36-51.
- Senge, Peter. M. (1994). *The fifth discipline Fieldbook*. New York: Double Day.
- Skager, Rodney. (1978). *Lifelong Education and Evaluation Practice*. Oxford: Frankfurt Unesco Institute for Education.
- Tough, Allen. (1979). *The Adult's Learning Project*. Toronto Ontario: The Ontario Institute for Studies in Evaluation.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd ed. Tokyo: Haper International Edition.