

รายการอ้างอิง



ภาษาไทย

- กรวิกา พรหมจวง. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ขนาดขององค์การกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
- กริช สืบสนธิ์. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- กัลยาณี คำแดง. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ กับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กัลยิมา ไตกะคุณะ. รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- กานดา จรดล. ผลของการใช้กระบวนการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาเชิงสังคมของแบนดูรา ที่มีต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพการสอนสำหรับครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. (19 สิงหาคม 2542) : 33.
- คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ด้านสาธารณสุข พ.ศ. 2540-2544. 2539.
- ครรรชิต มาลัยวงศ์. ทักษะไอที. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2540.

- เครือข่าย ลีหมอกิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.
- จารุวรรณ ปีทอง. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานดับความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- จิระพล นายรัฐจิต. สร้างสุขสนุกกับงาน (ชาร์ลส์ คาเมรอน และซูซานน์ อีลูซอร์รี่). , พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : เอช-เอน การพิมพ์ , 2531.
- จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด, 2540.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- ชนินาถ เจริญผล. การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ชวินท์ ธัมมนันท์กุล. คู่มือฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี, 2541.
- ชัยวัฒน์ คุปตะกุล. ความฝันของแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 1 โครงการการศึกษาไทยยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก, 2539.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการวิจัยและทฤษฎีทางเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หน่วยที่12-15. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536
- ชูเกียรติ ประทีปทอง. การคิดเป็นระบบ คือคุณลักษณะของผู้นำ. วารสาร การบริหารคน, 18(2) มีนาคม-พฤษภาคม 2540, 42-47.
- เชียรศรี วิวิธสิริ. จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

กรุงเทพฯ : ฝ่ายบริษัทจดทะเบียน ด้านมาตรฐานการเปิดเผยสารสนเทศ, 2543. (อัดสำเนา)
ธนศ ขำเกิด. องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ, 1(9) กันยายน 2541, 28-31.

ธงชัย สันติวงษ์. "วิสัยทัศน์" ด้านทรัพยากรมนุษย์ ปี 2010. วารสารการบริหารคน, 17(3) กันยายน
- พฤศจิกายน 2539, 41-48.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

นันทพร โชตินุชิต. การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน. ภาคนิพนธ์
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2540.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์, 2540.

บุญเลิศ ดาศรี. เทคโนโลยีการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม. สรุปการสัมมนาเรื่องแนวโน้ม
หลักสูตรวิชาเทคโนโลยีการศึกษาและความต้องการของหน่วยงาน. อัดสำเนาเย็บเล่ม (141
หน้า), 2524.

บุญศรี ชัยชิตามร. สภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงสนับสนุนทางสังคม และความเหนียวแน่น
ของพยาบาลประจำการในหออภิบาลผู้ป่วยอาการหนัก โรงพยาบาลของรัฐ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2533.

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ. สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชาชน จำกัด,
2540.

ประพันธ์ หาญขว้าง . องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
ขององค์กรในอนาคต . ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.

พลุ เดชะรินทร์. ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. จุฬาลง
กรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 75 (มีนาคม 2541) : 23-46.

พลุ เดชะรินทร์ และ คันธยา กิตติโกวิท. การจัดการและองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พลุ เดชะรินทร์. เอกสารคำสอน วิชาการจัดการและองค์การ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ ลัดดา ภูเกียรติ และสุวัฒนา สุวรรณเขตนินคม. ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- พิณสวัน ปัญญามาก. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ภัสรา จารุสุนิธิ์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล กับ การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. การเรียนรู้และการพัฒนาของมนุษย์. เอกสารโครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. การออกแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารโครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- ระวิทย์ บุญสินสุข. การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินการภายในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- วรรณถ แสงจันทร์. แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- วิจิตร อาวะกุล. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาฯ, 2537.
- วนิภา ว่องวัจนะ. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงาน ความเครียดในงาน ภูมิหลังในการทำงาน ตามการรับรู้ของตนเองของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- วิไลพร มณีพันธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิมลสิทธิ์ หรยางกูร. พฤติกรรมมนุษย์กับสภาพแวดล้อม มูลฐานทางพฤติกรรมเพื่อการออกแบบและการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้. สถาบันใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540.
- วีระวุธ มาชะศิริานนท์ และยุดา รักไทย. องค์การฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2542
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย . การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. สถาบันใหม่ . สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : กรุงเทพฯ , 2540 .
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : ที่มาและที่ไป. วารสารข้าราชการ. 42(5) กันยายน-ตุลาคม 2540, 16-48.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : พชรกานต์พับลิเคชั่น จำกัด, 2540.
- สมบัติ กุสุมาวลี. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข แนวทางพัฒนาทรัพยากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 80 ปีแห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สมยศ นาวิการ. การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2527.
- สมิต สัชฌุกร. การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. For Quality Journal. 5(28) พฤศจิกายน – ธันวาคม 2541, 111-114.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541
- สะอาด วงศ์อนันต์นนท์. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน บทบาททางวิชาชีพ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สันต์ วรศิริ. สรุปการสัมมนาเรื่องแนวโน้มหลักสูตรวิชาเทคโนโลยีการศึกษาและความต้องการของหน่วยงาน. อัดสำเนาเย็บเล่ม (141 หน้า), 2524.

- สุพัตรา จันทร์เทียน. การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. ภาค
นิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2542.
- สุภมาส ทองใส. การศึกษาลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนนอกระบบโรงเรียน
ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- สุนน อมรวิวัฒน์. สมบัติพิพม์ของการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2535.
- สุรกุล เจนอบรม. สัญญาการเรียนรู้. วารสารครุศาสตร์, 18 (3-4) มกราคม-มิถุนายน 2533, 105-116.
- สิรินทร์ ปิยะนนทลี. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยจากผูกขาด
เข้าสู่การเปิดแข่งขันเสรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2537.
- เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก,
2521.
- เสนาะ ดิยาว์. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพฯ : เอกสารอัดสำเนา, 2540.
- อภันตรี รอดสุทธิ. ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจัดสัมพันธาคารไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. เอกสารคำสอนประกอบวิชา 2708652 เทคโนโลยีการศึกษาในการฝึกอบรม.
กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อารี พันธุ์มณี. จิตวิทยาการเรียนการสอน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัท เลิฟ แอน ลิฟเพรส
จำกัด, 2540.

ภาษาอังกฤษ

- Advanced Research Group. Thailand Company Information 1999-2000. Bangkok :
Advanced Research Publishing, 2000.
- Aldag, R., J., and Stearns T., M. Management. Cincinnati Ohio : South-Western
Publishing Co., 1987.
- Argyris, C. and Schon, D.A. . Organization learning . Massachussettes : Addison-Wesley,
1981.
- Bandura, Albert. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1986.
- Benson, G. Battle of the Buzzwords. Training and Development. 51(7) 1997 : 51-52.
- Bierema, L.,L. and Berdish, M., D. Creating a Learning Organization : A Case Study of
Outcomes and Lessons Learned. Performance Improvement. 38(4) April,1999 :
36-41.
- Boak, G. and Joy, P. Management Learning Contracts : The training triangle in Pedler,
M., Burgoyne, J., Boydell, T. and Welshman, G. (eds), Self – Development in
Organizations. Maidenhead : McGraw-Hill, 1990.
- Chickering, W., A. and Reisser, L. Education and Identity. Second edition.
San Francisco : Jossey-Bass Publisher, 1993.
- Constable, C.J., and Russell, D.W. The effect of social support work environment upon
burnout among nurses. Journal of Human Stress. 12 (1986) : 20-26.
- Cusin, P. Action Learning Revisited. Employee Counselling Today. 8(6), 1996 : 21-28.
- David, B. Transformational leadership and organizational learning : Leader actions that
stimulate individual and group learning. Dissertation Abstracts International.
58,3 (1997) : 0692.
- Davis, K. Human Behavior at work : Organizational Behavior. New York : McGraw-Hill,
1981.
- Drucker, P.F. Post-Capitalist Society. New York : Harper Collins Publishers, Inc., 1993.
- Garvin, D.A. Building Learning Organization. Harvard Business Review. July-August
1993 , 78-91.

- Gephart, M., A., Marsick, V., J., Buren, M., E. Van and Spiro, M., S. Learning Organizations: Come Alive. Training and development, 50(12) December, 1996 : 35-45.
- General accounting office Washington, DC. Schools and Workplaces : An Overview of Successful Practices. Report to the Chairman, Subcommittee on Oversight and Investigation, Committee on Economic and Education Opportunities, House of Representatives. Dissertation Abstracts International (1995).
- Gery, G. Electronic Performance Support Systems. Cambridge, Mass. : Ziff Institute, 1991.
- Gibson, R. Rethinking business: Rethinking the future. (Rowan Gibson, ed). London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.
- Gill, S. Shifting Gears for High Performance. Training and Development. May, 1995 : 25-31.
- Glauser. M., J. Update Information Flow in Organization : Review and Conceptual Analysis, Human Relations, 37 (August, 1984) :614.
- Goldhaber , G., M. Organization Communication. Iowa : W.C. Brown Co., 1979.
- Guglielmino, L., M. and Guglielmino, P., J. Practice Experience with Self-Directed Learning in Business and Industry Human Resource Development. In R" Hiemstra and R. G. Brockett (Eds.). Overcoming Resistance to Self-Direction in adult Learning, New Directions for Adult and Continuing Education. San Francisco : Jossey-Bass, 64 winter, 1994.
- Hastings, C. The New Organization : Growing the Culture of Organizational Networking. Maidenhead : McGraw-Hill, 1993.
- Henderson, Roy. Technologists as trainer. Instructional Innovator. (November/December 1984) : 18-19.
- Hodge, B. J., and Anthony, William P. Organization Theory. 3th ed. Boston : Allyn and Bacon. Inc., 1988.
- Honey, P. and Mumford, A. The Manual of Learning Styles. Maidenhead : Honey, 1986.
- Jaccaci, August. The Social Architecture of A Learning Organization. Training and Development, 43 (11) : 49-51.

- Jones, Alan and Chris Hendry. The Learning Organization. Coventry, UK : HRD Partnership, 1992.
- Kast, F., E. and Rosenzweig, J., E. Organization and Contingency Approach. Singapore : McGrawHill, Inc., 1985.
- Kline, Peter and Saunders, Bernard. Ten Step to a Learning Organization. Virginia : Great Ocean, 1993.
- Knowles, M. Self-directed Learning : A Guild for Learners and Teachers. New York : Association Press, 1975.
- Kolb, D. Essential Learning. New York : Prentice Hall, 1984.
- Kramer, M., and Schmalenberg, C. Learning from Success : Autonomy and Empowerment. Nursing Management. 24(5), 1993 : 58-64.
- Levin, Scott A. Basic of Electronic Performance Support Systems. Alexandria, Va.: ASTD Press, 1995.
- Lessem, R. Business as a Learning Community. England : MacGraw-Hill, 1993.
- Marquardt, M.J. Building the Learning Organization. New York : McGraw – Hill Book Company, 1996.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. The Global Learning Organization. New York : IRWIN, 1994.
- Mayo Elton. The Human Problem and Industrial Civilization. New York : Macmillan Co., 1993, 77-121.
- Morton, Michael (ed). The Corporation of the 1990's. New York:Oxford University Press, 1991.
- Nevis, C. Edwin, Dibella, J. Anthony and Gould, M. Janet. Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review. 36(2) Winter, 1995 : 73-85.
- Owen, Harrison. Riding the Tiger. Doing Business in a Transforming World. Potomac, Md.: Abbott Publishing, 1991.
- Pearn, M., Roderick, C., and Mulrooney, C. Learning organizations in practice. London: McGraw – Hill Book Company, 1995.
- Pedler, M.; Burgoyne, J.,and Boydell, T. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. Berkshire ; McGraw – Hill Book Company, 1996.

- Quinn, Brian. The Intelligent Organization. New York : Press, 1992.
- Ravid, G. Self Directed Learning in Industry. Learning in the Workplace. London : Croom Helm, 1987.
- Redding, John. Strategic Readiness : The Making of the Learning Organization. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- Redding, John. Hardwiring the Learning Organization. Training and Development. 51 (8),1997 : 61-67.
- Revans, Reginald. Action Learning : New Techniques for Management. London : Blond&Briggs, 1980.
- Savichi, V., and Cooley, E. The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. Journal of Counseling and Development. 44 (1987) : 139-145.
- Senge, P.M. "The Learning Organization Made Plain." Training and Development. October, 1991.
- Senge, P.M. The fifth discipline : The art and practice of the learning organization . New York : Doubleday/Currency, 1994.
- Smith, B. Mutual mentoring on projects : A proposal to combine the advantages of several established management development methods. Journal of Management Development. 9, 1,1990.
- Steer, R., M., Ungson, G., R., and Mowday, R., T. Managing Effective Organizations : A Introduction. Boston : Kent Publishing Company,1985.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. Becoming a learning organization: Beyond the learning curve. Cambridge : Addison-Wesley, 1992.
- Turnipseed, D.L. Evaluation of Health Care work environment via a social Climate Scale : Results of a field Study. Hospital and Health Services Administration. 35(1990) : 245-261.
- Watkin, K.E., and Marsick, V.J. Sculpting the learning organization : Lesson in the art and science of the systemic change. New York : Jossey-Based, 1993.
- Wick, C.W., and Leon, I.S. The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead. Willington Delaware : McGraw – Hill Book Company, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- ตารางเปรียบเทียบลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้
- ตารางสังเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้
- ตารางตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้
- เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้
- ขั้นตอนการสร้างแบบวัดลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้
- ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

ด้านองค์การเอื้อการเรียนรู้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์
ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ วีรยุทธ มาพะศิริานนท์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
4. คุณวิศิษฐ์ ชูวงษ์
รองผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาकारไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
5. อาจารย์ ร.ท.มานะ กอหรั่งกุล
ข้าราชการบำนาญ กระทรวงกลาโหม

ด้านภาษาไทย

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณา เกรียงไกรเพชร
ภาควิชาภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านการแปลภาษาอังกฤษ

1. อาจารย์ เสมอทิพย์ กาญจนจारी
ภาควิชาภาษาอังกฤษ สำหรับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันภาษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ จุฬภาพร กองแก้ว
สถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านฝึกอบรม

- คุณจักรพันธ์ จันทรัมย์
ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ตะวันโมบายเทลคอม จำกัด

ตารางเปรียบเทียบลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

นักวิชาการ	คำจำกัดความ	กรอบความคิด	องค์ประกอบสำคัญ
Michael Marquardt (1996), Building the Learning Organization	องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้บุคลากรโดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ และ การสังเคราะห์ทฤษฎีต่างๆ ที่มีอยู่	ระบบย่อย 5 ด้าน : 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) 3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technologies Application)
Peter Senge (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization	องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์กรการมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้ อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน	คิดเป็นระบบ	วินัย 5 ประการ 1. คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) 2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) 3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) 4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ตารางเปรียบเทียบลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ (ต่อ)

นักวิชาการ	คำจำกัดความ	กรอบความคิด	องค์ประกอบสำคัญ
Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell (1996), The Learning Company	องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คนและจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างคน กับสิ่งแวดล้อม และโครง สร้างของส่วนต่างๆ ของ องค์การ	กระบวนการ พื้นฐาน 4 ด้าน ด้านนโยบาย ด้านระบบงาน ด้านความคิด ด้านการดำเนินการ
Victoria Marsick and Karen Watkins (1993), Sculpting the Learning Organization	องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และองค์การสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ การเรียนรู้โดยการลงมือ ปฏิบัติ	ระบบ ของบุคคล กลุ่ม องค์การ และสังคม



ตารางสังเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ของนักวิชาการท่านต่าง ๆ

นักวิชาการ	ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้										
Senge (1990)	การมีส่วนร่วมทางความคิด	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	มีอิสระที่จะสร้างสรรค์	ซัดจิตอิทธิพล	กรอบงานทางความคิด	การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	การสนับสนุนจากผู้บริหาร	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วม			
Swieringa และ Wierdsma (1992)	การวางแผนแนวทางในการทำงาน	กลยุทธ์	โครงสร้าง	วัฒนธรรมองค์การ	ระบบองค์การ	บรรยากาศการมีส่วนร่วม	การเผยแพร่สื่อสาร				
Gavin (1993)	การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ		การลดช่องว่างและทำลายกำแพงที่ขวางกั้นที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน			ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
Watkins และ Marsick (1993)	สร้างโอกาส บรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ส่งเสริมการพูดคุยสนทนาซักถาม	กระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกันและระหว่างทีม	กำหนดระบบให้สนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน	ให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจ	เชื่อใจองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร					
Schein (1993)	ผู้นำเรียนรู้สิ่งใหม่	กลุ่มบริหารความเปลี่ยนแปลง	ศึกษาระบบการเรียนรู้	ออกแบบองค์การ	เรียนรู้การแก้ไขปัญหา	ผู้นำสร้างโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง	การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน	สร้างกลไกการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			
Marquardt และ Reynold (1994)	เปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้	การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม	การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร	กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ	การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้	การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน	การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ	สร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			
Nevis, Deella, Gould (1995)	การสำรวจสภาพแวดล้อม	ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	การวัดประเมินผล	การให้วิมฉิกทดลอง	บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ความหลากหลายของการปฏิบัติ	การมีผู้สนับสนุน	การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ	พิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ	
Pearn, Roderick และ Mulrooney (1995)	การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	วิเคราะห์ภาวะองค์การปัจจุบัน	การแผน กลยุทธ์	กำหนดบทบาทและนิยาม	สร้างทีมผู้บริหาร	ระบบสนับสนุนการเรียนรู้	สร้างทีมเรียนรู้	ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้	วัด และประเมินผลเน้นการประยุกต์ใช้	การให้ผลตอบแทนรางวัลแห่งการเรียนรู้	
Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997)	การเรียนรู้จากการจัดกรเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล	การสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุมภายใน	การให้รางวัลที่ยืดหยุ่น	โครงสร้างที่ยืดหยุ่น	กระจายอำนาจ	ให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	การเรียนรู้ระหว่างองค์กร	บรรยากาศการเรียนรู้	โอกาสพัฒนาตนเอง
พสุ เดชะรินทร์ (2541)	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	องค์กรมีความเข้าใจสภาพแวดล้อม	ข้อมูลต่างๆ สามารถเคลื่อนที่ไปมาภายในองค์กรได้อย่างอิสระ	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	สร้างคุณค่า สนับสนุนให้คิดหรือสร้างสิ่งใหม่	มีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต				

ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

ตัวแปร	ผู้นำ	การมีส่วนร่วม	การใส่ใจ	ระบบของงาน	แรงจูงใจ	กัลยาณมิตร	แบบองค์การ	การยอมรับ	การสนับสนุน	การประเมินผล	ใจสูง	วัฒนธรรม	การสื่อสาร	การควบคุม	การประเมินผล	การประเมินผล	การประเมินผล
นักวิชาการ																	
Senge (1990)	/	/	/		/						/		/		/		
Swieringa & Wierdsma (1992)	/	/		/	/		/						/		/	/	
Garvin (1993)	/	/			/		/						/				/
Watkins & Marsick (1993)	/	/		/	/		/		/				/			/	/
Schein (1993)	/	/		/	/	/	/	/	/				/	/	/	/	
Marquardt & Reynold (1994)	/	/	/	/	/					/			/		/	/	
Nevis, et al. (1995)	/				/		/		/	/			/		/		/
Peam, et al. (1995)	/	/		/	/	/		/	/	/			/	/	/		/
Pedler, et al. (1997)	/	/	/	/	/	/	/		/	/			/	/	/	/	/
พสุ เดชะรินทร์ (2541)	/	/			/		/				/		/			/	/
รวม	10	9	3	6	10	3	7	2	5	3	3	2	10	3	6	5	6

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินองค์การเพื่อการเรียนรู้

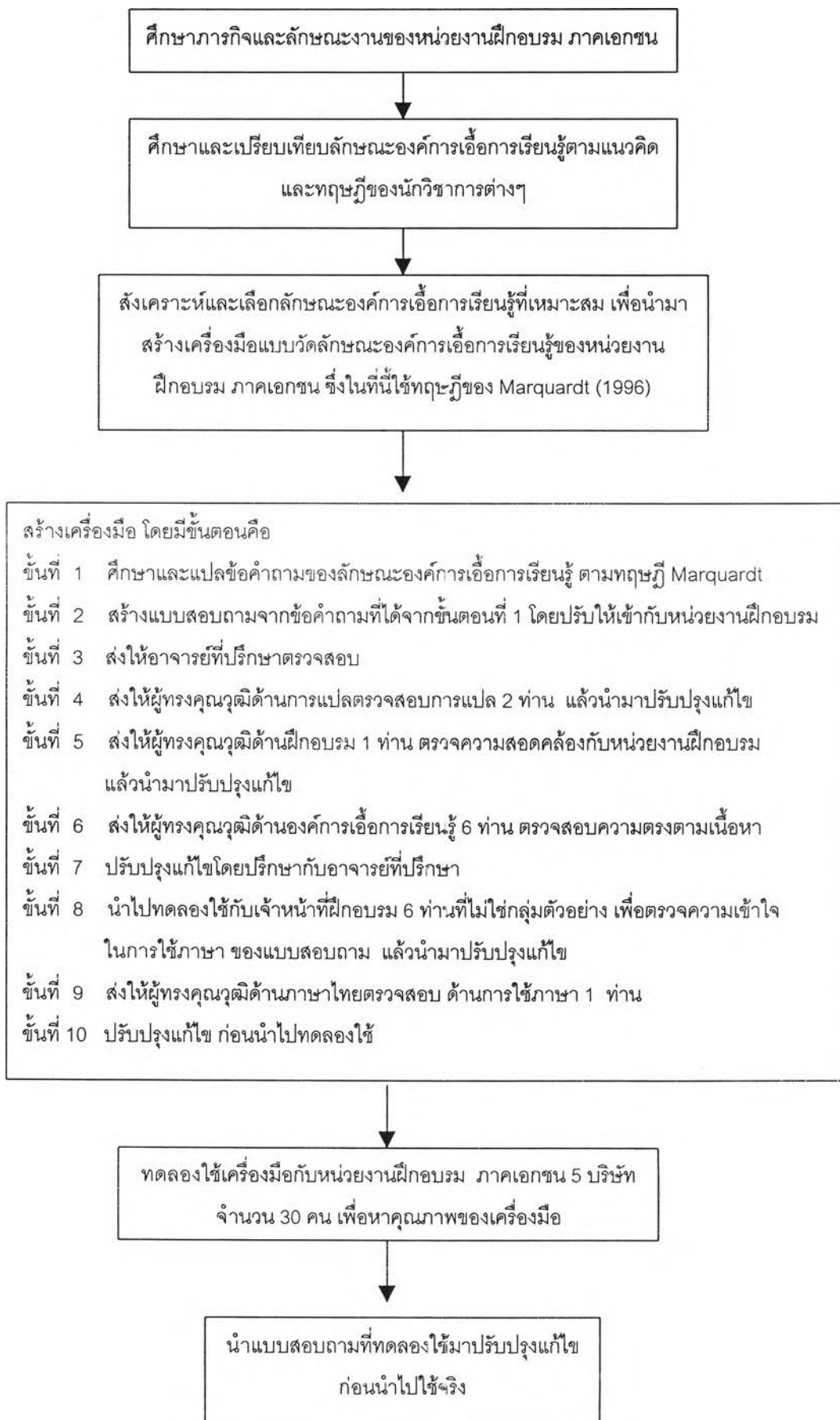
ชื่อเครื่องมือ	นักวิชาการ	ระดับของการเรียนรู้			ขอบเขตของเนื้อหา										วิธีการ		
		ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร	วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	ผู้นำ และการจัดการ	วัฒนธรรม	โครงสร้าง	ระบบกระบวนการ	การสื่อสาร และระบบข้อมูล	การจัดการผลงานและระบบสนับสนุน	เทคโนโลยี	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	การดำเนินการ	คะแนน	ระยะเวลา	
Systems-Linked Learning Organization Profile	Marquardt (1996)	/	/	*	/	/	*	*	/	*	/	/	/	/	S/E	E	ดำเนินการ 20-30 นาที วิเคราะห์ 2-3 ชั่วโมง intervention : 2-3 วัน
A six-factor model	Pearn et al. (1995)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	S	S/E		
Eleven Characteristics of a Learning Company	Pedler et al. (1997)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	S	S/E	ดำเนินการ 20 นาที วิเคราะห์ : Varies intervention : Varies	
Learning Organization Capability Instrument	Redding (1997)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	S	S	ดำเนินการ 30 นาที อภิปรายผล 3 ชั่วโมง intervention : Varies	
แบบประเมินองค์การเพื่อการเรียนรู้	Kline and Saunders (1993)	/	/	/	/	/			/	/		/	/	S	S/E		

* สิ่งที่เน้น

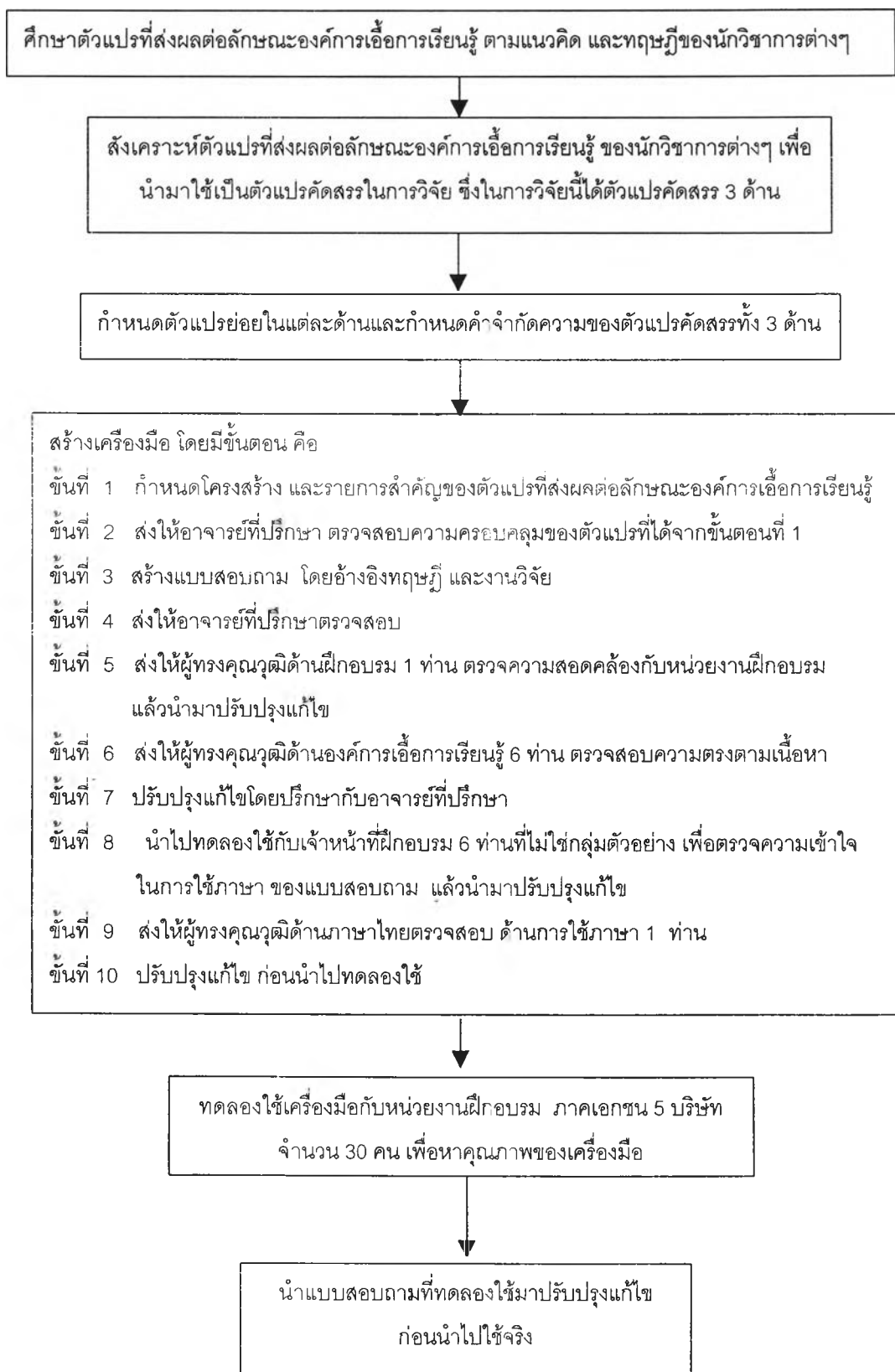
S พนักงานทุกคน

E ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนการสร้างแบบวัดลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้



ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้



ภาคผนวก ข
กรอบทฤษฎีงานวิจัย

สถานภาพ และข้อมูลทั่วไป

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
คุณลักษณะส่วนบุคคล อายุ	จากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลกับการรับรู้ความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้พบว่า <ul style="list-style-type: none"> - อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์, 2541) - แนวคิดของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และผลงานวิจัยของ Thronidike กล่าวว่า อายุของบุคคลไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ และช่วงที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูงสุดคือ อายุประมาณ 22 ปี (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์, 2541) 	1. เพศ () ชาย () หญิง 2. อายุ ปี
ระดับตำแหน่ง	<ul style="list-style-type: none"> - ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์, 2541) - ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน (กิงกาญจน์ เพชรศรี, 2542) 	3. ตำแหน่งปัจจุบัน () เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม () ผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม () ผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม
ระดับการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาในระดับต่างกัน ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์, 2541) - ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน (กิงกาญจน์ เพชรศรี, 2542) - ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน (อภันตรี รอดสุทธิ, 2541) - จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าไม่มีความแตกต่าง (กัลยาณี คำแดง, 2542) 	4. ระดับการศึกษาสูงสุด () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

ตัวแปรคัดสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
ประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (กาญจนา เกียรติธนาพันธ์, 2541) - ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน (กิ่งกาญจน์ เพชรศรี, 2542) - จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับทัศนคติต่องาน/วินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่างๆ พบว่ามีความแตกต่างในแต่ละช่วงอายุงาน (กัลยาณี คำแดง, 2542) 	5. ประสบการณ์ในการทำงานปี
ประเภทธุรกิจ	ลักษณะของบุคคลที่อยู่ในธุรกิจที่แตกต่างกันจะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน	6. ประเภทธุรกิจ <input type="checkbox"/> สินค้าอุปโภค บริโภค <input type="checkbox"/> การบริการ (โรงแรม/ ภัตตาคาร/ โรงพยาบาล/ บันเทิง/ การพิมพ์) <input type="checkbox"/> คมนาคม /ขนส่ง <input type="checkbox"/> สื่อสารโทรคมนาคม <input type="checkbox"/> สถาบันการเงิน (ธนาคาร/ เงินทุน/ ประกันภัย) <input type="checkbox"/> ก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ <input type="checkbox"/> การเกษตร <input type="checkbox"/> อุตสาหกรรมเบา (ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์/ เครื่องใช้ไฟฟ้า/ คอมพิวเตอร์) <input type="checkbox"/> อุตสาหกรรมหนัก (เคมีภัณฑ์ และพลาสติก/ พลังงาน/ เหมืองแร่)
จำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	ขนาดขององค์กร หรือจำนวนของบุคลากรภายในองค์กร ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ปัญหาต่างๆ ก็ยิ่งมากขึ้น ดังนั้นลักษณะและความยากลำบากของผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกันอย่างแตกต่างกัน (พสุ เดชะรินทร์, 2542)	7. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีพนักงานรับผิดชอบงานฝึกอบรม ทั้งหมด <input type="checkbox"/> 1-3 คน <input type="checkbox"/> 4-10 คน <input type="checkbox"/> 10 คนขึ้นไป

ด้านการเรียนรู้

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - ตรงกับความต้องการโดยสอดคล้องกับงาน - ตระหนักในการเรียนรู้ และสามารถสำรวจตนเอง - ทดลองสิ่งใหม่ 	<p>Pearn (1995), Marquardt และ Reynolds (1994), เชียร์ศรี วิจิตรศิริ (2534), ลุมน อมรวิวัฒน์ (2535), วิจิตร อวาทกุล (2537), อารี พันธมณี (2540)</p> <p>การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างระบบการให้รางวัลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใหม่ๆ 2. ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยสอดคล้องกับงาน หรือสถานะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มา 3. พัฒนาให้บุคคลตระหนักในการเรียนรู้ มีความสามารถในการสำรวจตนเอง ซึ่งความแตกต่างของบุคคลจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทำให้การเสริมทักษะต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 4. มีการค้นคว้า ถาม เพื่อการฝึกฝน ทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามความต้องการ 	<p>1. ท่านได้รับการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดย</p> <p>() ได้รับรางวัล เป็นการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา</p> <p>() ได้รับการฝึกอบรม ที่ตรงกับปัญหาการทำงาน</p> <p>() ได้ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ ของตนเอง</p> <p>() ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้</p>
<p>การสร้างทีมเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำให้คนเรียนรู้ที่จะใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่อย่างเต็มที่ - สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย - ผู้นำส่งเสริมการพูดคุย ซักถาม 	<p>Senge (1994) , Marquardt และ Reynolds (1994), Pearn (1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เรียนรู้ถึงวิธีที่จะทำให้คนใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เช่นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน Senge (1994) - สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและทำงานแบบเครือข่าย มีการประสานงานกัน และได้สิ่งใหม่เกิดขึ้น <p>ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการพูดคุย (Dialogue) ซักถามเพื่อหาความรู้ใหม่ๆ และมีการสนทนา (Discuss) นำเสนอความคิดเห็นของตน ซึ่งเป็นการหาความคิดเห็นที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ</p>	<p>2. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการสร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกัน โดย</p> <p>() เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่</p> <p>() สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน</p> <p>() ประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น</p> <p>() ส่งเสริมให้มีการพูดคุยและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<ul style="list-style-type: none"> - มีการการสนทนาเสนอความคิดเห็น - ทุกคนมีส่วนร่วมได้ แสดงความคิดเห็น 	<p>- การทำงานต้องมีบรรยากาศที่เปิดเผย มีส่วนร่วม จริงใจต่อกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> () ส่งเสริมให้มีการสนทนา นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน () ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
<p>ระบบสนับสนุนการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวทางในการสนับสนุน <ul style="list-style-type: none"> ● สัญญาการเรียนรู้ ● การให้คำปรึกษา ● การติดตามเฝ้าดู ● เครือข่ายและชุมชนการเรียนรู้ 	<p>Pearn (1995) แนวทางในการสนับสนุนการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contracts) มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการที่ท่านหรือ หัวหน้าท่านเป็นผู้วางแผน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเรียนรู้ว่าจะต้องเรียนรู้เรื่องอะไรบ้างให้ประสบความสำเร็จ ภายในเวลาเท่าใด และมีการประเมินผล ● การให้คำปรึกษาจากหัวหน้า (Mentoring) ● การติดตามเฝ้าดู เป็นเงาตามตัว (Shadowing) โดยการสังเกตทักษะ และประสบการณ์ของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ● เครือข่าย และชุมชนการเรียนรู้ (Networks and Learning Communities) แต่ละคนมีโอกาที่จะเรียนรู้จากความคิดและข้อมูลที่มาจกหลายความสนใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่นในชุมชนการเรียนรู้ 	<p>3. ท่านได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ลักษณะใด</p> <ul style="list-style-type: none"> () มีสัญญาการเรียนรู้ โดยมีการวางแผนการฝึกอบรมที่ท่านหรือ หัวหน้าท่านเป็นผู้วางแผนสำหรับตัวท่านอย่างชัดเจน () ได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้า () ได้รับอนุญาตให้ติดตาม เฝ้าดูผู้ร่วมงานปฏิบัติงานฝึกอบรม () มีโอกาสที่จะเรียนรู้จากความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่นในกลุ่มที่มีการเรียนรู้

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (ต่อ)</p> <p>รูปแบบการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ที่จะเรียน - การเรียนรู้จากการปฏิบัติ - การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม - การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ 	<p>รูปแบบการเรียนรู้ในองค์การ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) เป็นการเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความรู้ และทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์การเรียนรู้ใดๆ ก็ตาม ถ้าต้องการมีทักษะความรู้ที่มีความจำเป็นบุคคลจะต้องเรียนวิธีเรียนรู้ และเมื่อช่วยตนเองและผู้อื่นให้รับความรู้และทักษะแล้ว แนวความคิดนี้ควรคงอยู่ในที่ทำงานต่อไป (Smith, 1982) 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยเรียนรู้ด้วยกัน หรือเรียนรู้จากกันและกัน ในการทำงาน (Pedler, 1991 อ้างถึงใน บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล, 2540) 3. การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem Oriented Learning) เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (on-the-job) และกระบวนการทำงาน (work process) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม (Senge, 1991) 5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Direct Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตน ผู้เรียนจะวางแผนและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูล เลือกวิธีการเรียนรู้และประเมินผลด้วยตนเอง โดยที่จะมีผู้ช่วยเหลือหรือไม่ก็ได้ (Knowles, 1975) 6. การเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ (Observational Modeling) บุคคลสามารถเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จากการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบต่างๆ ที่อยู่ในสังคม รวมทั้งเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง (Bandura, 1997) 	<p>4. ท่านได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใด</p> <p>() แสวงหาความรู้และทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้ ให้กับตัวเองและถ่ายทอดสู่ผู้อื่น</p> <p>() เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยกันหรือเรียนรู้จากกันและกันในการทำงาน</p> <p>() เรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน</p> <p>() เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด แล้วนำความรู้ไปสู่ทีม</p> <p>() เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตนเอง</p> <p>() เรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ โดยเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้าหรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (ต่อ)</p> <p>- ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เป็นเครือข่าย สนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Internet ● Intranet ● E-mail ● Computer-Based Training <p>- มีการรวบรวมรายชื่อเรื่อง ของไลตทัศน์อุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์</p> <p>- มีแฟ้มข้อมูลกลาง</p> <p>- มีหน่วยงานให้คำปรึกษา</p> <p>- สภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวก ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> * ห้องอ่านหนังสือ * ห้องประชุม 	<p>Guglielmino & Guglielmino (1994) เสนอว่า องค์การควรจัดเตรียมระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือทรัพยากรเหล่านี้ไว้สำหรับสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น On-Line Dialog System หรือเครือข่ายสารสนเทศที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวางทั่วโลกคือ Internet หรือเครือข่ายสื่อสารระหว่างองค์การเดียวกันซึ่งอยู่ต่างอาคาร ก็สร้างเครือข่าย Intranet 2. มีการรวบรวมรายชื่อเรื่อง ของไลตทัศน์อุปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ เช่น วิดีโอ แผ่นฟิล์ม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเปิดหาเรื่องที่นำเสนอใจศึกษา 3. การมีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และโปรแกรมซอฟต์แวร์ที่เป็นประโยชน์ เช่น โปรแกรม Computer- Based Training 4. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่บรรจุรายชื่อบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ เป็นพิเศษขององค์การ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลของพนักงาน ที่อยู่ต่างสาขากัน 5. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่รวบรวมรายชื่อ สถาบันฝึกอบรม หรือหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้พนักงานทราบ 6. มีหน่วยงานรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะแนวทางการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ ที่องค์การจัดไว้ให้ 7. จัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ปรารถนาที่จะเรียนรู้ เช่น องค์การควรมีห้องอ่านหนังสือ ห้องดูวิดีโอ ห้องสำหรับฟังเทป นอกจากนี้ ควรมีการจัดห้องประชุมสัมมนาขนาดเล็กไว้หลายห้อง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้ 	<p>5. หน่วยงานฝึกอบรมใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>() Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก</p> <p>() Intranet เครือข่ายสื่อสารภายในองค์การ</p> <p>() E-mail ส่งข้อความชักถามระหว่างเพื่อร่วมงาน</p> <p>() Computer- Based Training</p> <p>() หนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>() รายชื่อไลตทัศน์อุปกรณ์ เช่น วิดีทัศน์บทเรียนต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา</p> <p>() แฟ้มข้อมูลกลางที่รวบรวมรายชื่อ สถาบันฝึกอบรมหรือหลักสูตรฝึกอบรม หรือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ สำหรับค้นหาตามต้องการ</p> <p>() หน่วยงานให้คำปรึกษาในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ ที่จัดไว้</p> <p>() ห้องอ่านหนังสือเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่สนใจจะเรียนรู้</p> <p>() ห้องประชุมขนาดเล็ก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้</p>

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นอิสระ * อิสระทางอารมณ์ * อิสระจากสิ่งควบคุม * การพึ่งพาระหว่างกัน <p>- มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</p>	<p>Savichi and Cooley (1987) สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่</p> <p>1. ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมากน้อยที่มีอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติการด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิดและนำมาพัฒนาปฏิบัติในงานได้ดีขึ้น</p> <p>- แนวคิดการพัฒนาความเป็นอิสระแห่งตนไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Chickering, 1993)</p> <p>1.1 ความเป็นอิสระทางอารมณ์ (Emotional Independence) หมายถึงการที่ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีอิสระ ไม่ถูกควบคุม หรือถูกกดดันภายใต้อำนาจของหัวหน้า</p> <p>1.2 ความเป็นอิสระจากสิ่งควบคุม (Instrument Independence) ท่านสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีอิสระและมีความมั่นใจในการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น สามารถประกอบกิจกรรมที่ทำอยู่จนสำเร็จ โดยการพึ่งตนเองเท่านั้น หรือสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องแม้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่</p> <p>1.3 การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependence) ท่านมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ เรียนรู้ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้ด้วย ทำให้การทำงานในสังคมได้อย่างมีความสุข</p> <p>2. การมุ่งมั่น หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพ และดำเนินตามแผน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพของงานมากเกินไป อาจส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้</p>	<p>6. ท่านมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติการด้วยตนเองในลักษณะใด</p> <p>() หัวหน้าให้อิสระโดยไม่กดดัน</p> <p>() ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง</p> <p>() ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน (ต่อ)</p> <p>- มีความชัดเจนโดยการประกาศ</p> <p>- นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้</p> <p>- สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวก เช่น แสงไฟ หรือการเปิดเพลง</p>	<p>3. ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวันและการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจนหรือไม่</p> <p>4. การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ โดยเน้นที่วิธีการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยาการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ห้องค์การมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้นมาได้</p> <p>5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน</p>	<p>7. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการชี้แจงเป้าหมายหรือนโยบายให้ท่านทราบ ในเรื่องใดบ้าง</p> <p>() ความคาดหวังของหัวหน้า ต่อทุกคนในหน่วยงาน ฝึกอบรม</p> <p>() ความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน</p> <p>() กฎ ระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงาน</p> <p>10. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการนำเทคนิคใดมาใช้</p> <p>() แนะนำวิทยากรด้วย วิดีทัศน์</p> <p>() นำเสนอเนื้อหาโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์</p> <p>() ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)</p> <p>11. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีสภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>() ได้ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล</p> <p>() ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่ได้ะทำงาน</p> <p>() มุมพักผ่อนหย่อนใจ สำหรับทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากการทำงาน</p> <p>() เวลาทำงานไม่มีเสียงรบกวน</p> <p>() มีแสงสว่างทั่วทุกด้านในหน่วยงาน</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน - ให้อำนาจกับการคิดสิ่งใหม่ - ยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน - ส่งเสริมสนับสนุนในความแตกต่างอย่างเท่าเทียม - กระตุ้นและสนับสนุนให้ทำและทดลองสิ่งใหม่ 	<p>Marquardt และ Reynolds (1994) , Wick & Leon (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับสมาชิกภายใน เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยก แต่สนับสนุนการมีส่วนร่วม - ให้อำนาจกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ <p>Wick & Leon (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานในองค์การยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน มีความเข้าใจ การได้รับการสนับสนุนในความแตกต่าง- ส่งเสริม สนับสนุน ในความแตกต่างที่หลากหลาย (Foster Diversity) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ เพศ เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา ระดับการศึกษาที่แตกต่าง หรือการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกระดับ ทุกตำแหน่ง เท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคกัน - กระตุ้น สนับสนุน ในการคิด และทำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ ขจัดความกลัว ให้อำนาจที่จะคิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้ทั้งจากข้อผิดพลาดและความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ 	<p>12. สภาพแวดล้อมใดที่ทำให้ท่านพึงพอใจในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> () ทุกคนเคารพในศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน () ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบของหน่วยงานและการจัดแบ่งงานตามหน้าที่ () ทุกคนได้รับการเพิ่มพูนความรู้ในงานฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคทุกระดับ () ทุกคนได้รับการสนับสนุน ให้คิด และเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ

ด้านการสื่อสาร

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>ผู้นำ</p> <p>ลักษณะผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ - สนับสนุน ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง - ทำงานเป็นระบบ <p>บทบาทผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> * นักออกแบบ * ผู้สอน * ผู้ดูแล <p>ประเภทของผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> * เผด็จการ * ประชาธิปไตย * เสรี 	<p>Marquardt และ Reynolds (1994) , Watkins และ Marsick (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ภายในองค์กร - มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร <p>Watkin and Marsick (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระบบให้สนใจการเรียนรู้และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน - สนับสนุน สร้างระบบกลไกในการเผยแพร่ความรู้ <p>Garvin (1993) ผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>Senge (1994) บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้มี 3 บทบาทหลัก คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บทบาทนักออกแบบ (Designer) 2. บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructure / Teacher) 3. บทบาทของผู้ดูแลให้บริการ (Steward) <p>Lewin, Lippitt & White (1939) ได้จำแนกผู้นำ ไว้ 3 ประเภทคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำแบบเผด็จการ นิยมใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียว ลูกน้องปฏิบัติตามเท่านั้น 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้วิธีการปรึกษาหารือกับลูกน้อง รับฟังลูกน้องก่อนการตัดสินใจ 3. ผู้นำแบบเสรี เป็นผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจเองตามลำพัง 	<p>11. หัวหน้าของท่านมีลักษณะตรงกับข้อใด</p> <p>() มีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้</p> <p>() เปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น</p> <p>() ทำงานเป็นระบบ</p> <p>12. หัวหน้าของท่านมีบทบาทอย่างไรเมื่อมีการร่างหลักสูตรใหม่ ร่วมกับท่าน</p> <p>() ช่วยสำรวจปัญหา และออกแบบหลักสูตร</p> <p>() สอนในขั้นตอนที่มีปัญหา</p> <p>() ให้คำปรึกษา เมื่อสงสัยในการดำเนินงาน</p> <p>13. หัวหน้าของท่านจัดอยู่ในประเภทใด</p> <p>() แบบเผด็จการ นิยมใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียว ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น</p> <p>() แบบประชาธิปไตย ใช้วิธีการปรึกษาหารือกับท่าน รับฟังท่าน ก่อนการตัดสินใจเริ่มโครงการฝึกอบรมใหม่ๆ</p> <p>() แบบเสรี ไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้ท่านตัดสินใจเองตามลำพัง</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>รูปแบบการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การสื่อสารแนวดิ่ง ● การสื่อสารในแนวดิ่ง ● การสื่อสารตาม ● แนวนอน ● การสื่อสารแบบข้ามสายงาน 	<p>รูปแบบของการสื่อสาร จำแนกตามทิศทางการเคลื่อนไหวของข่าวสาร แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารแนวดิ่ง หรือ การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารในองค์การแบบคลาสสิก ลักษณะการเคลื่อนที่ตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. การสื่อสารในแนวดิ่ง หรือ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า ไปยังระดับสูงกว่า 3. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน 4. การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross Channel Communication) หรือการสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์การส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ การสื่อสารในแนวไขว้เป็นการลดขั้นตอนซึ่งมีทั้งผลดี และผลเสีย 	<p>14. รูปแบบทิศทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานฝึกอบรมมีลักษณะใด</p> <p>() มีการสื่อสารแนวดิ่ง รูปแบบจากบนลงล่าง โดยท่านต้องรับฟังการสั่งงานจากหัวหน้าของท่านโดยตรงเท่านั้น</p> <p>() มีการสื่อสารแนวดิ่ง รูปแบบจากล่างขึ้นบน โดยท่านสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นไปยังหัวหน้าท่านได้ตลอดเวลา</p> <p>() มีการสื่อสารตามแนวนอน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ที่อยู่ในระดับเดียวกัน</p> <p>() มีการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ท่านต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานได้บ้าง</p>
<p>บรรยากาศการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดรับความคิดเห็น - สนับสนุนการคิดริเริ่ม - สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ - สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย - มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระจ่าง มีส่วนร่วมทางความคิด (Senge, 1994) - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ Garvin (1993) , Watkins และ Marsick (1993), Pedler (1997) <p>Goldhaber (1979) อธิบายถึงบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การว่าประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้างรักษาคุณค่า และความสำคัญในตัวเองไว้ได้ โดย <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การอธิบาย การติดตาม เพื่อขอข้อมูลเรื่องต่างๆ 1.2 การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไขปัญหา 1.3 ซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกัน 	<p>15. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีบรรยากาศการสื่อสารเป็นอย่างไร</p> <p>() ทุกยินดีรับฟังรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p> <p>() หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้โดยให้คำแนะนำ และรับฟังปัญหา</p> <p>() มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย</p> <p>() ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าของท่านและตัวท่าน มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างดี</p>

ตัวแปรคิดสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>โครงสร้างองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง - กระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นสูงตามการเปลี่ยนแปลง 	<p>1.4 ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ</p> <p>1.5 พยายามทำความเข้าใจ รับฟังและแบ่งปันปัญหาร่วมกัน</p> <p>1.6 ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่ และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้</p> <p>2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ</p> <p>3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร</p> <p>4. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง</p> <p>5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์การทราบ</p> <p>สมยศ นาวิการ (2527) บรรยายการศึกษาการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์การ เช่น โครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ</p> <p>พลุ เดชะรินทร์ (2542) โครงสร้างขององค์การยุคใหม่ มีรูปแบบโครงสร้างองค์การ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นโครงสร้างที่เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง (Mechanistic Structure) มีกฎระเบียบและวิธีการในการดำเนินงานคล้ายราชการ (Bureaucratic) 2. เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะหลวมๆ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง ตามลักษณะภายนอกหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (Organic Structure หรือ Adhocracy) เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ กฎระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น โครงสร้างเน้นในแนวราบมากกว่าในแนวตั้ง 	<p>16. โครงสร้างในหน่วยงานมีลักษณะใด</p> <p>() โครงสร้างที่เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง มีกฎระเบียบและวิธีการในการดำเนินงานคล้ายราชการ</p> <p>() โครงสร้างที่มีลักษณะหลวมๆ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง ตามลักษณะภายนอกหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ กฎระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น โครงสร้างเน้นในแนวราบมากกว่าในแนวตั้ง</p>

ตัวแปรคัตสรรที่ศึกษา	ทฤษฎี / งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	คำถาม
<p>การประสานงาน เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การ นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แบบร่วมกัน - แบบต่อเนื่อง - แบบแลกเปลี่ยน - แบบทีม 	<p>การประสานงานเป็นองค์ประกอบหลักส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การ อัลดากและสตีเวนส์ (Aldag and Stearns, 1987)</p> <p>การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกิจกรรม มี 4 รูปแบบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แบบร่วมมือ (Pooled Interdependence) เกิดขึ้นในองค์การที่มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างบุคลากรแต่ละคน สามารถทำได้เร็ว ถ้ามีการกำหนดมาตรฐาน เช่น ระเบียบ การจัดฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ 2. แบบต่อเนื่อง (Sequential Interdependence) เกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง จะได้ผลดีถ้าได้มีการกำหนดมาตรฐานซึ่งเน้นที่แผนงานและตารางการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมไว้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานไปตามกระบวนการ 3. แบบแลกเปลี่ยน (Reciprocal Interdependence) ในกรณีนี้ที่แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน ต้องมีมาตรฐานที่เน้นแผนงานกำหนดเวลาในการทำงาน และการพิจารณาปรับภายในหน่วยงาน 4. แบบทีม (Team Interdependence) สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์หรือความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคคล มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเท่านั้น 	<p>17. ท่านมักใช้การประสานงานแบบใดในการทำงาน</p> <p>() แบบร่วมมือ มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างพนักงานแต่ละคน</p> <p>() แบบต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมไว้ให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานไปตามกระบวนการ</p> <p>() แบบแลกเปลี่ยน แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยในการทำงานของตน</p> <p>() แบบทีม สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์หรือความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคคล</p>

แบบวัดลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
พลวัตการเรียนรู้ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ / ประเภทการเรียนรู้ / ทักษะการเรียนรู้		
สมาชิกของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็น การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้น	พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1. ทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ
ในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	-สนับสนุนการเรียนรู้รายบุคคล -คาดหวังการจัดการเรียนรู้ของตนเอง	2. ทุกคนได้รับการสนับสนุนและถูกคาดหวังว่าต้องจัดการกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง
การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้น ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การ เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูง ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประดิษฐ์ และการประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้เชิงองค์การ เนื่องจากการส่งเสริมการรวบรวมความคิดและการสื่อสาร การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน	ทักษะการสื่อสารที่ถูกต้อง - การฟัง - การแสดงความคิดเห็น	3. ทุกคนมีทักษะในการสื่อสาร เช่น การรับฟัง และแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับ
องค์การสามารถช่วยให้พนักงานมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการ การติดต่อสื่อสารและการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์การ	แบบแผนทางความคิดโดยการฝึกอบรม	4. ทุกคนได้รับการฝึกอบรมและสอนแนะถึงการแสวงหาความรู้และทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้ให้กับตนเอง
การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีคุณค่าต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละชนิดจะมีความแตกต่างกันแต่ก็มีความคาบเกี่ยว และช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ เช่นการเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ความหลากหลายในการเรียนรู้	5. ทุกคนมีวิธีการที่ช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
<p>สิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ</p> <p>1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว</p> <p>2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ</p> <p>3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม</p>	คิดสิ่งใหม่	6. ทุกคนมีวิธีพัฒนาการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อขยายขอบเขตความรู้
	คิดลึกซึ้ง	7. ทุกคนวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันด้วยกระบวนการการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
	กระตุ้นผู้อื่น	8. ทุกคนได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมลล์ จดหมายข่าว การประชุมระหว่างกลุ่มย่อย เป็นต้น
การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน	การคิดเป็นระบบ นำไปปฏิบัติให้เป็นแบบแผน	9. ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
องค์การสามารถช่วยให้พนักงานมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการการติดต่อสื่อสารและการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์การ	การฝึกอบรม -การทำงานร่วมกัน -การเรียนรู้ร่วมกัน	10. ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
การปรับเปลี่ยนองค์การ วิสัยทัศน์/ วัฒนธรรม/ กลยุทธ์/ โครงสร้าง		
<p>เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น</p>	<p>มีวิสัยทัศน์ขององค์การเอื้อการเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>11. ทุกคนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้</p>
<p>ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ (Storage) และต้องถ่ายโอนไป (Transferred) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดความเสี่ยง (Risk taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ</p>	<p>ผู้นำมีวิสัยทัศน์</p>	<p>12. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้</p>
<p>วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบของค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และระบบดังกล่าว ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล (Valued and rewarded) ในการเรียนรู้ - ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (Risk taking) - การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะยุ่งเหยิง (Chaos) - ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ</p>	<p>บรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้</p>	<p>13. ในหน่วยฝึกอบรมมีบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนและทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้</p>
<p>กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศองค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>14. ทุกคนพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น</p>

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม/ พัฒนานาบุคลากร/ ส่งเสริมการเรียนรู้.....
<p>กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง - สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ - ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้ - สร้างโอกาสในการเรียนรู้ - ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด 	กลยุทธ์ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด	15. ทุกคนเรียนรู้จากทั้งความล้มเหลวและความสำเร็จ
	การให้รางวัลต่อการเรียนรู้	16. หัวหน้าให้รางวัลแก่ผู้ที่สนใจเรียนรู้ และให้รางวัลแก่ผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้
	สร้างโอกาสในการเรียนรู้	17. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในขณะปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ
	การเรียนรู้ในงาน	18. ทุกคนหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้ในงานหรือระบบการหมุนเวียนงาน
<p>แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy) - ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic) - การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ 	โครงสร้างไม่ซับซ้อน	19. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบการจัดการที่ไม่ซับซ้อนมีขั้นตอนการบริหารน้อย ทำให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ในทุกระดับอย่างรวดเร็ว
	ทำงานเป็นเครือข่าย โดยร่วมมือกัน	20. ทุกคนร่วมมือกันทำงานตามจุดมุ่งหมายร่วมกันมากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน
การเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงาน/ ผู้นำ/ ลูกค้ำ/ พันธมิตร หุ้นส่วน/ ชุมชน/ คู่ค้า		
<p>การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization learning) สมาชิกต้องได้รับการเพิ่มอำนาจให้มีคุณสมบัติและมีความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้เชิงองค์การการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ พนักงานที่มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะ 	สร้างให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงาน	21. ทุกคนพยายามสร้างให้หน่วยงานฝึกอบรมประกอบด้วยพนักงานที่มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต - มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการทำงานและการเรียนรู้ 	พนักงาน ได้รับการเพิ่มอำนาจการทำงานและการเรียนรู้	22. หน่วยฝึกอบรมมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเรียนรู้ อย่างเท่าเทียมกัน
บทบาทใหม่ของผู้นำ ได้แก่ ประสานผู้เรียน และรูปแบบของการเรียนรู้ ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นจิตใจ และช่วยผู้ร่วมงานที่จะเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ผู้นำประสานการเรียนรู้ เรียนรู้ และแก้ปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงาน	23. หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรมทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแก้ปัญหาด้วยกัน
บทบาทของ ผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เรียนรู้	บทบาทของผู้นำ - พี่เลี้ยง - ผู้สอนงาน	24. หัวหน้าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้
ทักษะใหม่ของผู้นำ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน - ประสานงานที่หลากหลาย - ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลงเสียง 	ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	25. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้และสนับสนุนให้ทุกคนนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ
ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษ และให้ข้อมูลป้อนกลับโดยในทันที เกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาใช้ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะ <ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า 2. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ ๆ และความรวดเร็ว เนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน 3. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า อย่างกระตือรือร้น 	มีข้อมูลให้ลูกค้าเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และปรับปรุง	26. ทุกคนมีข้อมูลให้กับหน่วยงานอื่น เพื่อที่หน่วยงานอื่นจะได้เสนอแนะความคิดเห็น นำไปสู่การเรียนรู้ ที่จะปรับปรุงการจัดฝึกอบรม
	ลูกค้า มีส่วนร่วมในการเรียนรู้	27. ทุกคนเปิดโอกาสให้ลูกค้าและคู่ค้า (Supplier) ได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้น

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ได้รับการยอมรับ การแลกเปลี่ยนที่ถูกต้อง	เรียนรู้จากผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ได้รับการยอมรับ	28. การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน หรือหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการเพิ่มความรู้และทักษะที่จะได้มาช่วยในการวางแผนด้านทรัพยากร และวางแผนกลยุทธ์ในการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> - ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชน ชุมชนนั้นเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงาน และลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต - สร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ในระยะยาวกับคู่ค้า (Vendors and Suppliers) ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นส่วนของธุรกิจสาขา (Business chain) 	มีส่วนร่วมในการเรียนรู้	29. ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในบริษัท และนอกบริษัท
การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่างๆ เช่น เกี่ยวกับการจัดการที่เหมาะสมหรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คน	หาผู้ร่วมเรียนรู้	30. ท่านกระตือรือร้นในการหาผู้ร่วมเรียนรู้ เช่น วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้ติดต่อประสานงาน
การจัดการกับองค์ความรู้ การแสวงหา / การสร้าง/ การถ่ายโอนและการใช้/ การจัดเก็บความรู้		
องค์กรจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) ก็คือองค์กรได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> - สิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม 	แสวงหาความรู้ อย่างกระตือรือร้น เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่	31. ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาส่งเสริมการทำงานในหน่วยงาน
	แสวงหาข้อมูลจากทั้งภายในภายนอก	32. ท่านมีระบบที่สามารถเรียกดูข้อมูลการฝึกอบรมที่ได้รับการจัดเก็บรวบรวมไว้ ได้ทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
<p>รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว - ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ - การทดลอง (Experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการใช้ปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา 	<p>การสร้างองค์ความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - จากบุคคลอื่น - จากการเพิ่มทักษะของแต่ละบุคคล - ทดลอง ตามแบบอย่างที่ดี 	<p>33. ทุกคนมีการศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภายนอกหน่วยงาน โดยศึกษาจากสิ่งที่ผู้อื่นทำ เช่น มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์</p> <p>34. ทุกคนมีโอกาสฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติ</p> <p>35. ทุกคนมักจะคิดโครงการใหม่ๆ ที่เป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่น</p>
<p>ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะ - โครงสร้างและการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว - จำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ - จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกะทัดรัด ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ</p>	<p>การลงรหัส เก็บและเรียกใช้ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการเรียกใช้</p>	<p>36. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบ ขั้นตอนการบันทึกและจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานควรจะตระหนักในเรื่องของความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ - การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ 	<p>ตระหนักถึงการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้</p>	<p>37. ทุกคนตระหนักถึงความต้องการการเรียนรู้ในหน่วยงานฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานอื่นๆ</p>

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
<p>มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ แนวทางที่มีประสิทธิผลในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรก็คือ การโอนถ่ายความรู้ไปสู่บุคคลหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านระหว่างบุคคล หรือการจัดการความรู้ ประโยชน์อื่น ๆ ของทีมแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงาน เป็นความสดใหม่ (freshness) ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกใหม่ไปสู่สถานการณ์ด้านต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาได้ดีที่สุด</p>	<p>การถ่ายโอนความรู้ทั่วถึงทุกหน่วยงาน</p>	<p>38. การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มหรือแผนกทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ข้ามกลุ่มงาน แผนก หรือฝ่าย</p>
<p>กลยุทธ์ในการสร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้ต่างได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และยังเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่มด้วย</p>	<p>พัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆเพื่อให้เกิดการเรียนรู้</p>	<p>39. ทุกคนพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน</p>
<ul style="list-style-type: none"> - การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก (Mechanical) อิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ - การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น -การสื่อสารกันด้วยการเขียน- การฝึกอบรม - การประชุมภายใน - การสรุปข่าวสาร - การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ มีหลายวิถีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปได้โดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดยไม่ได้มีแบบแผน 	<p>สนับสนุนการเรียนรู้โดยให้โอกาสกับทุกคนที่จะเรียนรู้</p>	<p>40. ทุกคนสนับสนุนงาน หน่วยงาน โครงการใดๆ ที่ให้โอกาสกับทุกคนในการที่จะเรียนรู้</p>

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ/ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้/ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์		
เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุม ในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	41. ทุกคนใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
<p>- เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในภายนอกองค์กร มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด</p> <p>- ส่งเสริมและผลักดันพนักงานให้ใช้ทางด่วนข้อมูล พนักงานควรจะใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ และกระดานข่าวจากภายนอกในการเข้าไปที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ คู่ค้า (Vendor) หุ้นส่วนและความรู้ อื่น ๆ และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มต่าง ๆ มีอยู่ในอินเทอร์เน็ต</p>	ส่งเสริมและผลักดันพนักงานให้ใช้ทางด่วนข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศ	42. ทุกคนสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เช่น ระบบเครือข่ายในองค์กร (LAN) หรือระบบอินเทอร์เน็ต
องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน	ใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นสื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	43. หน่วยงานฝึกอบรมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สื่อประสม สื่อวีดิทัศน์ และอื่นๆ
การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วทั่วโลก และองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น และมุ่งใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้ (User) เอง	มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา	44. ทุกคนมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการทำงาน และการเรียนรู้

ทฤษฎี ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt	ลักษณะที่สำคัญ	คำถาม
		ในหน่วยงานฝึกอบรม.....
การใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยให้พนักงานจัดการกระบวนการกลุ่มและกลุ่มการเรียนรู้ (ซอฟต์แวร์) ในด้านการวางแผนโครงการ การพัฒนาทีมและการจัดการประชุม มีการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เช่นเดียวกับช่วยในด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา	มีโปรแกรมที่ออกแบบสำหรับเครือข่ายที่ให้คนจำนวนมากเข้าถึงข้อมูลได้	45. ทุกคนสามารถใช้โปรแกรมที่ออกแบบสำหรับเครือข่ายที่ให้คนจำนวนมากเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อประโยชน์สำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม
ผลจากระบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การสอนแนะ และการทำงานจริงในงานเข้าไปในเรื่องเดียวกัน กระบวนการไร้รอยต่อ (Seamless Process) และรับผลประโยชน์การเรียนรู้ของการรวมและการกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน โดยอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในงานต่าง ๆ และซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ที่เพิ่มระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Directed Learning)	ผลจากระบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การสอนแนะ และการทำงานจริงในงานเข้าไปในเรื่องเดียวกัน	46. หน่วยงานฝึกอบรมสนับสนุนการเรียนรู้ที่รวดเร็วด้วยระบบที่ประกอบขึ้นจาก ระบบเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการเรียนรู้ การสอนแนะ และการเรียนรู้จากงานเข้าเป็นระบบเดียวกันอย่างกลมกลืน
ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (Site) ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ช่วยในการทำงาน	47. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้การเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น
สร้างสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ใช้ภายใน องค์การแห่งการเรียนรู้ควรได้รับสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ออกแบบระบบซอฟต์แวร์ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกัน	มีการออกแบบและสร้างระบบที่ใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการในการเรียนรู้	48. ทุกคนออกแบบและสร้างระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้ตรงกับความต้องการในการเรียนรู้
ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาทีรวดเร็วมาก	ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นได้	49. ทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เป้าหมายของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เป็น "การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง ผลงาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ"	จัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างผลงาน และการเรียนรู้ ตามความต้องการ	50. ทุกคนสามารถประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ สร้างและถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่องานฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการ

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ของ
หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม (โปรดอ่านเพื่อทำความเข้าใจก่อนตอบแบบสอบถาม)

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ
 - 1.1 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานฝึกอบรมให้มีลักษณะของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้
 - 1.2 เป็นแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา และ จัดสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาเป็น องค์การเอื้อการเรียนรู้
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสื่อสารในองค์การ
 - ตอนที่ 3 แบบวัด ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้
3. ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่องานวิชาการ
4. โปรดตอบคำถามทุกข้อ เพราะคำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์ ดังนี้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง หน่วยงานฝึกรอบรมที่บุคคลในหน่วยงาน มีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรม โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

หน่วยงานฝึกรอบรม หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานด้วยการจัดโครงการฝึกรอบรมหรือกิจกรรมอื่นๆ ทั้งในด้านวิชาการและ การทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งในแต่ละองค์การอาจมีการจัดหน่วยงานเป็น หน่วย แผนก ฝ่าย หรือศูนย์ และใช้ชื่อเรียกต่างๆ กันเช่น ศูนย์ฝึกรอบรม ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนกพัฒนาบุคลากร หรือฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ ที่อยู่ในภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

การเรียนรู้ในองค์การ หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะการทำงานหรือความสามารถของเจ้าหน้าที่ฝึกรอบรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติ ได้แก่ การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ การสร้างทีมเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานฝึกรอบรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกรอบรม หรือการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกรอบรม

การสื่อสารในองค์การ หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานฝึกรอบรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในสภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

เจ้าหน้าที่ฝึกรอบรม หมายถึง บุคคลทุกระดับ ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานด้วยการจัดโครงการฝึกรอบรมหรือกิจกรรมอื่นๆ ทั้งในด้านวิชาการและการทำงานของแต่ละบุคคล โดยอยู่ในหน่วยงานฝึกรอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

ทุกคน หมายถึง คนในหน่วยงานฝึกรอบรม

ตอนที่ 1 สถานภาพ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่กำหนดให้ และเติมตัวเลขลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุปี
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
() เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
() ผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม
() ผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
() ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี
5. ประสบการณ์ในการทำงานปี
6. ประเภทธุรกิจ
() สินค้าอุปโภค บริโภค
() การบริการ (โรงแรม/ ภัตตาคาร/ โรงพยาบาล/ บันเทิง/ การพิมพ์)
() คมนาคม /ขนส่ง
() สื่อสารโทรคมนาคม
() สถาบันการเงิน (ธนาคาร/ เงินทุน/ ประกันภัย)
() ก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์
() การเกษตร
() อุตสาหกรรมเบา (ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์/ เครื่องใช้ไฟฟ้า/ คอมพิวเตอร์)
() อุตสาหกรรมหนัก (เคมีภัณฑ์ และพลาสติก/ พลังงาน/ เหมืองแร่)
7. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีพนักงานรับผิดชอบงานฝึกอบรม ทั้งหมด
() 1 - 3 คน
() 4-10 คน
() 10 คนขึ้นไป
8. ทานรู้เรื่องเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
() อ่านจากหนังสือ
() เข้าฟังการสัมมนา
() รับฟังจากผู้บริหาร
9. ในหน่วยงานฝึกอบรมของท่านมีแนวคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานให้มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อย่างไร
() เป็นนโยบาย
() มีแนวคิดที่จะพัฒนา
() ไม่สนใจเรื่องนี้

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการเรียนรู้ในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์กร
คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในการทำงานของท่าน

สำหรับ
ผู้วิจัย

1. ท่านได้รับการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () ได้รับการรางวัล เป็นการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา 1
 - () ได้รับการฝึกอบรม ที่ตรงกับปัญหาการทำงาน 2
 - () ได้ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง 3
 - () ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 4

2. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการสร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () เปิดโอกาสให้แต่ละคนใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ 5
 - () สนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน 6
 - () ประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น 7
 - () ส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ 8
 - () ส่งเสริมให้มีการสนทนา นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน 9
 - () ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน 10

3. ท่านได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () มีสัญญาการเรียนรู้ โดยมีการวางแผนการฝึกอบรมที่ท่านหรือ หัวหน้าท่านเป็นผู้วางแผน สำหรับตัวท่านอย่างชัดเจน 11
 - () ได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้า 12
 - () ได้รับอนุญาตให้ติดตาม ฝึกดุผู้ร่วมงานปฏิบัติงานฝึกอบรม 13
 - () มีโอกาสที่จะเรียนรู้จากแนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่นในกลุ่มที่มีการเรียนรู้ 14

4. ท่านได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยรูปแบบใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () แสวงหาความรู้และทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้ ให้กับตัวเองและถ่ายทอดสู่ผู้อื่น 15
 - () เรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยกัน หรือเรียนรู้จากกันและกันในการทำงาน 16
 - () เรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน 17
 - () เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด แล้วนำความรู้ไปสู่ทีม 18
 - () เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยรับผิดชอบต่อแผนการเรียนรู้ของตนเอง 19
 - () เรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ โดยเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้าหรือบุคคลอื่นในหน่วยงาน 20

สำหรับ
ผู้วิจัย

5. หน่วยงานฝึกอบรมใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก 21
 - () Intranet เครือข่ายสื่อสารภายในองค์กร 22
 - () E-mail ส่งข้อความชักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน 23
 - () Computer- Based Training หลักสูตรฝึกอบรมที่ศึกษาจากคอมพิวเตอร์ 24
 - () หนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง 25
 - () รายชื่อไลต์ทัศนูปกรณ์ที่รวบรวมเป็นหมวดหมู่เช่น วิดีทัศน์บทเรียนต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา 26
 - () แฟ้มข้อมูลกลางที่รวบรวมรายชื่อ สถาบันฝึกอบรมหรือหลักสูตรฝึกอบรม หรือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ สำหรับค้นหาตามต้องการ 27
 - () หน่วยงานให้คำปรึกษาในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ ที่จัดไว้ 28
 - () ห้องอ่านหนังสือเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่สนใจจะเรียนรู้ 29
 - () ห้องประชุมขนาดเล็ก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้ 30
6. ท่านมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () หัวหน้าให้อิสระโดยไม่กดดัน 31
 - () ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง 32
 - () ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ 33
7. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการชี้แจงเป้าหมายหรือนโยบายให้ท่านทราบ ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () ความคาดหวังของหัวหน้า ต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม 34
 - () ความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน 35
 - () กฎ ระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานฝึกอบรม 36
8. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีการนำเทคนิคใดมาใช้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () แนะนำวิทยากรด้วย วิดีทัศน์ 37
 - () นำเสนอเนื้อหาโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ 38
 - () ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI) 39
9. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีสภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () โต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล 40
 - () ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน 41
 - () มุมพักผ่อนหย่อนใจ สำหรับทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากการทำงาน 42
 - () เวลาทำงานไม่มีเสียงรบกวน 43
 - () มีแสงสว่างทั่วทุกด้านในหน่วยงาน 44

สำหรับ
ผู้วิจัย

10. สภาพแวดล้อมใดที่ทำให้ท่านพึงพอใจในการทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () ทุกคนเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน 45
- () ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบของหน่วยงานและการจัดแบ่งงานตามหน้าที่ 46
- () ทุกคนได้รับการเพิ่มพูนความรู้ในงานฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาคทุกระดับ 47
- () ทุกคนได้รับการสนับสนุน ให้คิดและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ 48
11. หัวหน้าของท่านมีลักษณะตรงกับข้อใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () มีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ 49
- () เปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น 50
- () ทำงานเป็นระบบ 51
12. หัวหน้าของท่านมีบทบาทอย่างไรเมื่อมีการร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรใหม่ร่วมกับท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () ช่วยสำรวจปัญหา และออกแบบหลักสูตร 52
- () สอนในขั้นตอนที่มีปัญหา 53
- () ให้คำปรึกษา เมื่อสงสัยในรายละเอียดของการดำเนินงาน 54
13. หัวหน้าของท่านจัดอยู่ในประเภทใด (ตอบเพียงข้อเดียว)
- () แบบเผด็จการ นิยมใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียว ท่านปฏิบัติตามเท่านั้น 55
- () แบบประชาธิปไตย ใช้วิธีการปรึกษาหารือ รับฟังท่าน ก่อนการตัดสินใจเริ่มโครงการฝึกอบรมใหม่ๆ 56
- () แบบเสรี เป็นหัวหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้ท่านตัดสินใจเองตามลำพัง 57
14. รูปแบบทิศทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานฝึกอบรมมีลักษณะใดมากที่สุด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () มีการสื่อสารแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง โดยท่านต้องรับฟังคำสั่งงานจากหัวหน้าของท่าน โดยตรงเท่านั้น 58
- () มีการสื่อสารแนวตั้ง รูปแบบจากล่างขึ้นบน โดยท่านสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นไปยังหัวหน้าท่าน ได้ตลอดเวลา 59
- () มีการสื่อสารตามแนวนอน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ที่อยู่ในระดับเดียวกัน 60
- () มีการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ท่านต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานได้บ้าง 61

15. ในหน่วยงานฝึกอบรมมีบรรยากาศการสื่อสารเป็นอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 62
- () หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้โดยให้คำแนะนำ และรับฟังปัญหา 63
- () มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย 64
- () ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าของท่านกับตัวท่าน มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างดี 65

16. โครงสร้างในหน่วยงานฝึกอบรมมีลักษณะใด (ตอบเพียงข้อเดียว)

- () โครงสร้างที่เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลาง มีกฎระเบียบและวิธีการในการดำเนินงานคล้ายราชการ 66
- () โครงสร้างที่มีลักษณะหลวมๆ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูงตามลักษณะภายนอกหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ กฎระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น โครงสร้างเน้นในแนวราบมากกว่าในแนวตั้ง 67

17. ท่านมักใช้การประสานงานแบบใดในการทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () แบบร่วมมือ มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างพนักงานแต่ละคน 68
- () แบบต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมไว้ให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานไปตามกระบวนการ 69
- () แบบแลกเปลี่ยน แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นมาเป็นปัจจัยในการทำงานของตน 70
- () แบบทีม สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์หรือความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคคล 71

สำหรับ
ผู้วิจัย

(พลิกหน้าต่อไป)

ตอนที่ 3 แบบวัด ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับหน่วยงานฝึกอบรมของท่าน

ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<u>ในหน่วยงานฝึกอบรม หรือแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u>						
1. ทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ						<input type="checkbox"/>
2. ทุกคนได้รับการสนับสนุนและถูกคาดหวังว่าต้องจัดการกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง						<input type="checkbox"/>
3. ทุกคนมีทักษะในการสื่อสาร เช่น การรับฟัง และการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับ						<input type="checkbox"/>
4. ทุกคนได้รับการฝึกอบรมและสอนแนะถึงการแสวงหาความรู้และทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้ให้กับตนเอง						<input type="checkbox"/>
5. ทุกคนมีวิธีการที่ช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/>
6. ทุกคนมีวิธีพัฒนาการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อขยายขอบเขตความรู้						<input type="checkbox"/>
7. ทุกคนวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันด้วยกระบวนการการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ						<input type="checkbox"/>
8. ทุกคนได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อี-เมล จดหมายข่าว การประชุมระหว่างกลุ่มย่อย เป็นต้น						<input type="checkbox"/>
9. ทุกคนสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						<input type="checkbox"/>
10. ทุกคนได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม						<input type="checkbox"/>
11. ทุกคนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
12. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
13. ในหน่วยฝึกอบรมมีบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนและทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
14. ทุกคนพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น						<input type="checkbox"/>
15. ทุกคนเรียนรู้จากทั้งความล้มเหลวและความสำเร็จ						<input type="checkbox"/>

ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ในหน่วยงานฝึกอบรม หรือแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์...						
16. หัวหน้าให้รางวัลแก่ผู้ที่สนใจเรียนรู้ และให้รางวัลแก่ผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
17. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ						<input type="checkbox"/>
18. ทุกคนหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้ในงานหรือการหมุนเวียนงาน						<input type="checkbox"/>
19. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบการจัดการที่ไม่ซับซ้อนมีขั้นตอนการบริหารน้อย ทำให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ในทุกระดับอย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/>
20. ทุกคนร่วมมือกันทำงานตามจุดมุ่งหมายร่วมกันมากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน						<input type="checkbox"/>
21. ทุกคนพยายามสร้างให้หน่วยงานฝึกอบรมประกอบด้วยพนักงานที่มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ						<input type="checkbox"/>
22. หน่วยงานฝึกอบรมมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน และมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนรับผิดชอบและเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน						<input type="checkbox"/>
23. หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรมทำงานร่วมกันเรียนรู้ร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน						<input type="checkbox"/>
24. หัวหน้าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
25. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้และสนับสนุนให้ทุกคนนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ						<input type="checkbox"/>
26. ทุกคนมีข้อมูลให้กับหน่วยงานอื่น เพื่อที่หน่วยงานอื่นจะได้เสนอแนะความคิดเห็น นำไปสู่การเรียนรู้ ที่จะปรับปรุงการจัดฝึกอบรม						<input type="checkbox"/>
27. ทุกคนเปิดโอกาสให้ลูกค้าและคู่ค้า (Supplier) ได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้น						<input type="checkbox"/>
28. การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน หรือหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการเพิ่มความรู้และทักษะที่จะได้มาช่วยในการวางแผนด้านทรัพยากร และวางแผนกลยุทธ์ในการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>

ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ในหน่วยงานฝึกอบรม หรือแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์....						
29. ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในบริษัท และนอกบริษัท						<input type="checkbox"/>
30. ท่านกระตือรือร้นในการหาผู้ร่วมเรียนรู้ เช่น วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้ติดต่อประสานงาน						<input type="checkbox"/>
31. ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาส่งเสริมการทำงานในหน่วยงาน						<input type="checkbox"/>
32. ท่านมีระบบที่สามารถ เรียกดูข้อมูลการฝึกอบรมที่ได้รับการจัดเก็บรวบรวมไว้ ได้ทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน						<input type="checkbox"/>
33. ทุกคนมีการศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภายนอกหน่วยงาน โดยศึกษาจากสิ่งที่คุณอื่นทำ เช่น มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนา หรือศึกษาจากเอกสารสิ่งพิมพ์						<input type="checkbox"/>
34. ทุกคนมีโอกาสฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และได้ทดลองปฏิบัติ						<input type="checkbox"/>
35. ทุกคนมักจะคิดโครงการใหม่ๆ ที่เป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่น						<input type="checkbox"/>
36. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบ ขั้นตอนการบันทึก และจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ						<input type="checkbox"/>
37. ทุกคนตระหนักถึงความต้องการการเรียนรู้ในหน่วยงานฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานอื่นๆ						<input type="checkbox"/>
38. การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มหรือแผนก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ข้ามกลุ่มงาน แผนก หรือฝ่าย						<input type="checkbox"/>
39. ทุกคนพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน						<input type="checkbox"/>
40. ทุกคนสนับสนุนงาน หน่วยงาน หรือโครงการใดๆ ที่ให้โอกาสกับทุกคนในการที่จะเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
41. ทุกคนใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
42. ทุกคนสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เช่น ระบบเครือข่ายในองค์กร (LAN) หรือระบบอินเทอร์เน็ต						<input type="checkbox"/>

ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ในหน่วยงานฝึกอบรม หรือแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์....						
43. หน่วยงานฝึกอบรมจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่นห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สื่อประสม สื่อวีดิทัศน์ และอื่นๆ						<input type="checkbox"/>
44. ทุกคนมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการทำงาน และการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
45. ทุกคนสามารถใช้โปรแกรมที่ออกแบบสำหรับเครือข่ายที่ให้คนจำนวนมากเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อประโยชน์สำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม						<input type="checkbox"/>
46. หน่วยงานฝึกอบรมสนับสนุนการเรียนรู้ที่รวดเร็ว ด้วยระบบที่ประกอบขึ้นจาก ระบบเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อการเรียนรู้ การสอนแนะ และการเรียนรู้จากงาน เข้าเป็นระบบเดียวกัน อย่างกลมกลืน						<input type="checkbox"/>
47. หน่วยงานฝึกอบรมมีระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน ช่วยให้การเรียนรู้ และทำงานได้ดีขึ้น						<input type="checkbox"/>
48. ทุกคนออกแบบและสร้างระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ให้ตรงกับความต้องการในการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
49. ทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>
50. ทุกคนสามารถประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ สืบค้น และถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่องานฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการ						<input type="checkbox"/>

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้วิจัย

นางสาวปัทมา จันทวิมล เกิดวันที่ 26 พฤศจิกายน 2511 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 สาขาการศึกษานอกโรงเรียน วิชาเอกเทคโนโลยีการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2533 และเข้าศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2542

ประสบการณ์ในการทำงาน

- 2542 - 2544 - Web-based Training Project Manager
 - ผู้ประสานงานด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์
 บริษัท สยามโกลบอล แอคเซส จำกัด
- 2537 - 2541 ผู้จัดการแผนกโฆษณาและประชาสัมพันธ์
 บริษัท สยามแซ็ทเน็ตเวอร์ค จำกัด
- 2535 - 2537 เจ้าหน้าที่แผนก Marketing Communications & Customer Relations
 บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)
- 2534 - 2535 เจ้าหน้าที่แผนกพัฒนานาบุคลากร
 บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด (มหาชน)