

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2566

FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT TOWARD LEARNING ORGANIZATION
OF THE OFFICE OF THE NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT COUNCIL
(NESDC)



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
Faculty of Political Science
Chulalongkorn University
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
โดย	น.ส.ชุตติกาญจน์ ทรงมิตร
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จুলณี เทียนไทย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ศิริประภาณุกุล)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จิราพร เหล่าเจริญวงศ์)

ชุตติกาญจน์ ทรงมิตร : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (FACTORS
 AFFECTING THE DEVELOPMENT TOWARD LEARNING ORGANIZATION OF THE
 OFFICE OF THE NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT
 COUNCIL (NESDC)) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ ศิริประกอบ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยที่มี
 อิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทาง
 ในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดย
 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการพลเรือน สังกัด สศช. ทั้งในสายงาน
 หลักและสายงานสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของ สศช. ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง
 ที่สุด รองลงมา คือ ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร ระบบย่อยการมอบอำนาจคน
 ระบบย่อยการจัดการความรู้ และระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มี
 อิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทั้ง 12 ปัจจัย
 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีเพียง 4 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 สศช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร จากข้อค้นพบดังกล่าวนำมาสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้ (1) การจัด
 กระบวนการเรียนรู้ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร (2) การดำเนินการตาม
 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
 2566 - 2570 ให้เห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรม (3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
 สนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากร และ (4) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่าง
 ต่อเนื่อง (Lifelong Learning Culture)

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6482015324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Learning Organization, Learning Process

Chutikan Songmit : FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT TOWARD LEARNING ORGANIZATION OF THE OFFICE OF THE NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT COUNCIL (NESDC) . Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

This research aimed to study the learning organization status of the Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC), investigate factors affecting the development toward learning organization, and prepare recommendations for developing the NESDC toward learning organization. The research design was quantitative research, using the questionnaire distributed to NESDC civil servants within both main and support lines. The findings indicated that the overall learning organization of the NESDC was at a high level: the learning dynamic subsystem had the highest average, followed by technology adoption, people empowerment, knowledge management, and organization transformation subsystem, respectively. All of the 12 administrative factors were at high levels of practice. Four administrative factors, including the learning process, vision and strategy, technology, and organizational culture, affected the development toward learning organization of the NESDC, with statistical significance at the .05 level. According to the findings, the recommendations were (1) organizing the learning process to become a part of organizational management; (2) carrying out the vision and strategies in the NESDC operational plan 2023 - 2027 to see concrete results; (3) developing the information technology systems to support staff's learning and work; and (4) promoting a lifelong learning culture.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2023

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขจนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้องๆ ชาวสภาพัฒน์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลที่จำเป็น ตลอดจนให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอบคุณในความช่วยเหลือของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความแม่นยำและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตร รป.ม. ทุกท่าน ที่ช่วยประสานการดำเนินงานและคอยดูแลตลอดระยะเวลาของการศึกษา และขอขอบคุณเพื่อน รป.ม. รุ่น 56 ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน พุดคุย และแลกเปลี่ยนทั้งในการเรียนและการทำงานวิจัยให้สำเร็จ

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวสำหรับการสนับสนุนและความห่วงใยที่มีให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา คำนับว่าจนสำเร็จและสมบูรณ์ และขอบคุณตัวเองที่ตั้งใจและเพียรพยายามจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชุตติกาญจน์ ทรงมิตร

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.7 นิยามคำศัพท์.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.).....	40
2.3 ตัวอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	47
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	55

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	56
3.1 รูปแบบของการวิจัย.....	56
3.2 แหล่งข้อมูล	57
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
3.5 ขั้นตอนการสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	59
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
3.7 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4.1 สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติ	66
4.2 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
4.3 การวิเคราะห์สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ สศช.	73
4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.....	79
4.5 การวิเคราะห์ความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบ แบบสอบถามกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน	90
4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.....	98
4.7 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question).....	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	111
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	111
5.2 อภิปรายผล.....	114
5.3 ข้อเสนอแนะ	127
บรรณานุกรม.....	130
ประวัติผู้เขียน	136

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	33
ตารางที่ 2 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยจากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้ โดยผู้วิจัย.....	39
ตารางที่ 3 แผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ภายใต้ 3 พันธกิจ และการบริหารจัดการทรัพยากร	43
ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของ สศช. จำนวนตามระดับตำแหน่ง.....	58
ตารางที่ 5 การแปลความหมายค่าความเชื่อมั่น	61
ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กร แห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ในภาพรวมและระบบย่อย ดังนี้.....	73
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กร แห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้ จำแนกรายข้อคำถาม.....	74
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อคำถาม	75
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการมอบอำนาจคน จำแนกรายข้อคำถาม.....	76
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อคำถาม	77
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กร แห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร จำแนกรายข้อคำถาม	78
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร แห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ภาพรวมและรายปัจจัย	80

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยภาวะผู้นำ.....	80
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์.....	81
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ.....	82
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยโครงสร้างองค์การ.....	82
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการสื่อสาร.....	83
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยกระบวนการบริหาร.....	84
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้.....	85
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยเทคโนโลยี.....	85
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการทำงานเป็นทีม.....	86
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	87
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร.....	88
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการจูงใจ.....	89
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 1 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน..	90
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ด้วยวิธีทดสอบ LSD.....	92

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ประสิทธิภาพการทำงานใน สศช. ด้วยวิธีทดสอบ LSD 96

ตารางที่ 29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช..... 98

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของตัวแปรอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช..... 99

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายปิด ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช..... 100



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 องค์ประกอบ 5 ระบบย่อยของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ	18
ภาพที่ 2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	19
ภาพที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ	22
ภาพที่ 4 ระบบย่อยด้านคน	23
ภาพที่ 5 ระบบย่อยด้านความรู้.....	25
ภาพที่ 6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	26
ภาพที่ 7 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน สศช.	45
ภาพที่ 8 จำนวนข้าราชการพลเรือน ของ สศช. จำแนกตามระดับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565	46
ภาพที่ 9 จำนวนข้าราชการพลเรือน ของ สศช. จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565	47
ภาพที่ 10 กระบวนการจัดการความรู้ ของเอสซีจี ปรับจากแนวคิดของ (พยัต วุฒิรงค์, 2522).....	51
ภาพที่ 11 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ จำแนกรายข้อคำถาม	92
ภาพที่ 12 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกรายข้อคำถาม.....	93
ภาพที่ 13 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการมอบอำนาจคน จำแนกรายข้อคำถาม	94
ภาพที่ 14 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อคำถาม.....	94
ภาพที่ 15 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ จำแนกรายข้อคำถาม.....	95
ภาพที่ 16 แผนภูมิแท่งแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยส่วนบุคคล ประสพการณ์การทำงานใน สศช.....	97



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นส่วนราชการ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีภารกิจหลักในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และติดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคม สภาพปัญหาและโอกาส รวมถึงคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในบริบทประเทศ และโลก เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและมาตรการในการพัฒนาประเทศ หรือการรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติพิจารณา เปรียบเสมือนมันสมอง (Think Tank) ของรัฐบาล ที่รวบรวมบุคลากรที่มีคุณภาพ ความรู้ และความสามารถในหลากหลายสาขาไว้ในองค์การ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. ก) อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2566) พบว่า สศช. มีแนวโน้มจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จะมีผู้ดำรงตำแหน่งบริหารเกษียณอายุพร้อมกันมากถึง 9 คน ขณะเดียวกันก็ยังไม่สามารถสร้างบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ทัน จากข้อจำกัดสำคัญ อาทิ ระเบียบและข้อกำหนดของทางราชการที่กำหนดคุณสมบัติและระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งก่อนหน้าเพื่อการสั่งสมความรู้และประสบการณ์การทำงานให้เพียงพอต่อการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น กระบวนการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงตำแหน่ง และการจัดหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่งในระดับบริหาร ซึ่งถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของ สศช. ในการจัดให้มีการสั่งสมและถ่ายโอนองค์ความรู้จากบุคลากรที่ทรงคุณค่าที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ และเตรียมความพร้อมบุคลากรรุ่นใหม่ให้พร้อมเป็นกำลังสำคัญขององค์การต่อไป

นอกจากนี้ สศช. ยังต้องเผชิญกับความท้าทายภายนอกองค์การ จากความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ที่ทำให้สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีลักษณะที่เรียกว่า VUCA ซึ่งเป็นคำย่อที่ใช้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศส่วนมากในโลก ว่ามีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ต่อมาภายหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่แพร่ระบาดไปทั่วโลก การอธิบายโลกด้วย คำว่า VUCA จึงอาจจะไม่ชัดเจน Jamais Cascio นักมานุษยวิทยา นักเขียน และนักอนาคตศาสตร์ชาวอเมริกัน

จึงได้สร้างแนวคิดในการอธิบายโลกยุคหลังการระบาดของไวรัสครั้งใหญ่ทั่วโลกด้วยคำว่า BANI ซึ่งย่อมาจากความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความกำกวม เข้าใจไม่ได้ (Incomprehensible) (Tuxsablog, 2565) สภาวะดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ยากเกินกว่าจะควบคุมหรือคาดเดาได้ ซึ่งเป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนั้น สศช. ในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการติดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคม และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสำคัญต่าง ๆ ของประเทศไทยและของโลก จึงต้องปรับองค์การและพัฒนาบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะสูงในการรับมือและจัดการกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถบรรลุตามภารกิจขององค์กรในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้บริหาร สศช. เล็งเห็นถึงความสำคัญของการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และได้ประกาศใช้แผนปฏิบัติราชการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม (สศช.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “องค์กรประสิทธิภาพสูงเชิงรุก” ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรในการ “เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม มีระบบ ธรรมภิบาล บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร” โดยแผนปฏิบัติราชการฯ นี้ได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรในสำนักงานฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการภายใน ระบบการสื่อสารองค์กร การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับขององค์กร โดยอยู่ระหว่างการพัฒนาเพิ่มข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลที่สอดคล้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงานสนับสนุนการจัดสรรอัตรากำลังของ สศช. ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล และกำลังจัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล สศช. (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566 ก)

ทั้งนี้ แนวทางในการปรับองค์การและการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรของ สศช. ให้พร้อมรับมือกับพลวัตของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสั่งสมและถ่ายโอนองค์ความรู้ภายในองค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และได้รับการพัฒนาและกล่าวถึงจากนักคิด นักเขียนหลายคน และในช่วงต้นศตวรรษที่ 1990 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาโดย Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management และผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ได้รับความนิยมและแพร่หลายจนเป็นที่รู้จักในวงกว้าง จากการเขียน

หนังสือ “The Fifth Discipline: The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่ระบุถึงวินัยที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง เปิดกว้าง มีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Value) กล่าวคือวิสัยทัศน์ของบุคคลต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teams Learning) ที่มีการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่ซึ่งบุคลากรสามารถคิดเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย จนทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี (อภิญาณ์ตรช่อฟ้า, 2562) โดยมีตัวอย่างองค์กรที่นำเอาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้และกลายเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก อาทิ Ford Motor, Lexus, Fuji Xerox, Sony, Panasonic, Canon, Hitachi, NEC และ Microsoft (The World Institute for Action Learning (WIAL), 2022)

Michael J. Marquardt ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แห่งมหาวิทยาลัยจอร์จวอชิงตัน และผู้ร่วมก่อตั้งและประธานคนแรกของ World Institute of Action Learning ได้เสนอแนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) อธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์และต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน 5 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning or Learning Dynamic) 2) ระบบย่อยด้านองค์กรหรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization/ Organization Transformation) 3) ระบบย่อยด้านคน (People) และการมอบอำนาจคน (People Empowerment) 4) ระบบย่อยด้านความรู้หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557) โดยปัจจัยทั้ง 5 องค์ประกอบล้วนสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานในการบริการจัดการทรัพยากรในสำนักงานฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ทั้งสิ้น

นักวิชาการชาวไทย วิจารณ์ พานิช (2549: 74 อ้างถึงใน (อภิญาณ์ตรช่อฟ้า, 2562)) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถในการรับรู้และการเรียนรู้สูง มีการเปิดรับและมีความไวต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีความเอาใจใส่ที่จะนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร โดยความสามารถในการรับรู้และการเรียนรู้สูงดังกล่าวต้องไม่จำกัดแค่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่จะต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่มและทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง

จนถึงพนักงาน และ (อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, 2562) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็น องค์การที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน โดยการแบ่งปันความคิด ในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และการสร้างค่านิยมในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

สำหรับความจำเป็นในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อีกประการหนึ่งนั้น สืบเนื่องมาจากมิติด้านองค์การและความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญในยุคปัจจุบัน ที่ทำให้การ ฝึกอบรมบุคลากรเพียงอย่างเดียวไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป โดยบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ ประโยชน์ภายหลังจากการฝึกอบรมได้เพียงแค่วันละ 10 เท่านั้น และเมื่อเวลาผ่านไปความรู้และ ทักษะดังกล่าวก็จะค่อย ๆ เลือนหายไป อีกทั้งองค์การในรูปแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน โดยมากจะมีงานยุ่งอยู่ตลอดเวลา และไม่ได้แบ่งเวลาเพื่อการทบทวน ศึกษา และปรับปรุง กระบวนการทำงาน รวมทั้งยังมีลักษณะของการส่งสมความรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ จนอาจกลายเป็นจุดอ่อนขององค์การที่จะสูญเสียองค์ความรู้ขององค์การไป หากบุคคลดังกล่าว มีการโยกย้าย หรือเกษียณอายุงาน โดยเฉพาะในกรณีของหน่วยงานราชการที่ผลงานทางวิชาการ ที่สร้างขึ้นในทุก ๆ ปี ถูกจัดเก็บเป็นผลงานส่วนบุคคลสำหรับการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเท่านั้น ไม่ได้มีการแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร ที่จะพัฒนาไปสู่การมี ฐานความรู้ขององค์การต่อไป (อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, 2562)

(วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ระบุว่า ขั้นตอนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพปัจจุบัน ประเมินการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในปัจจุบัน ประเมินศักยภาพของบุคลากร/องค์การ ค่านิยม เพื่อวิเคราะห์ว่าองค์การของเรามีอะไรที่ดี และอะไร ที่เป็นข้อบกพร่อง ขั้นตอนที่ 2 การนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางหรือ กิจกรรมที่จะใช้เพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Mutual Learning) ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน การมีคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผล ตามระยะเวลา หรืออาจจัดให้มีหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์การที่มีตัวแทนจากบุคลากร ทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร และขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงลักษณะและระดับ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หลังจากดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง และในปี 2566 ซึ่งเป็นปีแรก ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 โดย สศช. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติราชการฯ แล้ว จำนวน 11 คณะ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนที่ 3 ในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

จากความเป็นมา แนวคิด งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัย จึงมีความสนใจจะศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลังจากดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งตรงกับขั้นตอนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 4 ตามแนวคิดของวิระวัฒน์ ปันนิตามัย โดยการศึกษาครั้งนี้จะสำรวจสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ของ Marquardt ที่ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย อันได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การมอบอำนาจคน การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ใน องค์กร (เมธฐยา ไย้มโชติ, 2556) และจะพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยการศึกษาข้าราชการพลเรือนของ สศช. ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการ/ชำนาญงาน ข้าราชการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการกองขึ้นไป พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะแนวทาง ในพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงเชิงรุก ที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ เท้าทันต่อสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจของ สศช. ในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

- 1.2.1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สศช. ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 1.2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน
- 1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.
- 1.3.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

- 1) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างเพศ
- 2) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างอายุ

- 3) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างวุฒิการศึกษาสูงสุด
- 4) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งงาน
- 5) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างระดับ
- 6) สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานใน สศช.

1.4.2 ปัจจัยด้านการบริหารอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) การศึกษามีความครอบคลุมทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหาร โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่และเวลา ศึกษาหน่วยงานภาครัฐ คือ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ระยะเวลาในการศึกษา เดือนกันยายน - พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

1.5.3 ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน สังกัด สศช. ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการ/ชำนาญการ ข้าราชการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกอง ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน และผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการฯ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อให้ทราบถึงสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

1.6.2 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ สศช. ควรให้ความสำคัญ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.6.3 เพื่อให้มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ตรงตามความคาดหวังของบุคลากร และเหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการภายในองค์กร ของ สศช.

1.7 นิยามคำศัพท์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการจัดการ ความรู้ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม บุคลากรมีการพัฒนา ทักษะ สมรรถนะ และเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้จากการทำงานและมีทักษะการ จัดการเรียนรู้ (Learning To Learn Skills) ตามความสนใจของตนเอง รวมถึงมีการถ่ายโอนความรู้ ภายในองค์กรและนำความรู้มาใช้สร้างประโยชน์หรือผลผลิตให้กับองค์กร สนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลโดยปราศจากการบังคับ ในการสร้างเป้าหมายของกลุ่ม และองค์กร เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการดำเนินการในการบรรลุเป้าหมายที่สร้างขึ้นนั้น ซึ่งมีส่วน สำคัญที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์กร (Barney and Griffin, 1992: 587 อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2544))

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่คนในองค์กร มีร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรรู้ว่าควร จะต้องประพฤติและปฏิบัติตนอย่างไร (Gordon, 1990: 621 อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2544))

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ การแบ่งงานกันทำ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดตำแหน่งและระดับตำแหน่งให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมตามที่ องค์กรกำหนด (Hall, 1996: 49 อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2559))

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนความรู้สึก ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารที่สมบูรณ์นั้นประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) และผู้รับสาร (Receiver) (Gordon, 1990: 319 อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2544))

การบริหาร หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ กำกับ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากร ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Richard L. Daft, 1994: 7 อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2544))

การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ผ่านการฝึกฝนและประสบการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร (วันชัย มีชาติ, 2544)

การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถ ความพยายาม หรือสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือการดำเนินการตามเป้าหมาย (เทพ สงวนกิตติพันธ์, ม.ป.ป.)



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้ โดยได้ทำการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.3 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.5 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ
 - 2.1.6 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
 - 2.2.1 ความเป็นมาของ สศช.
 - 2.2.2 แผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570
 - 2.2.3 โครงสร้างและอัตรากำลัง
- 2.3 ตัวอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

(Garvin, 1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถในการสรรหา การสร้างสรรค์ และการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งนำไปสู่การปรับวิธีการทำงาน/พฤติกรรมขององค์การที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ ๆ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

Michael J. Marquardt (1996:19 อ้างถึงใน (อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, 2562))

ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยมุ่งสอนบุคลากรขององค์การให้มีกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ สามารถเรียนรู้ จัดการความรู้ และนำความรู้ไปใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเป็นเครื่องมือนำพาให้องค์การรอดพ้นจากความผิดพลาดและประสบความสำเร็จ และยังส่งผลให้ทุกคนในองค์การมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(Senge, 1997) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนา รูปแบบความคิดใหม่ ๆ และทรงคุณค่าสามารถเกิดขึ้นได้ แรงบันดาลใจและความทะเยอทะยานของบุคลากรถูกปล่อยให้เป็นอิสระ และบุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

(Goh, 1998) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้ โดยองค์การที่สามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จะสามารถอยู่รอดในธุรกิจได้ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ขององค์การก็จะค่อย ๆ หายไปจากธุรกิจนั้น ๆ โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549: 74 อ้างถึงใน (อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, 2562)) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถในการรับรู้และการเรียนรู้สูง กล่าวคือ มีการเปิดรับและมีความไวต่อการรับรู้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ และมีความเอาใจใส่ที่จะนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ ทั้งนี้ ความสามารถในการรับรู้และการเรียนรู้สูงดังกล่าว จะต้องเกิดขึ้นในทุกกลุ่มและทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงาน

(เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์

ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และการแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(นวลทิพย์ อรุณศรี, 2553) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์การ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยมีการสร้างบรรยากาศ การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพของคนในองค์การ เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

(อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, 2562) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน โดยการแบ่งปันความคิดในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และการสร้างค่านิยมในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

(ชนันภรณ์ อารีกุล, 2563) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยการสร้างความรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน สร้างบรรยากาศในองค์การให้เกิดความใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน ตลอดจนสามารถจัดสรรความรู้ไปใช้ในงานต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม บุคลากรมีการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้จากการทำงานและมีทักษะการจัดการเรียนรู้ (Learning to Learn Skills) ตามความสนใจของตนเอง รวมถึงมีการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การและนำความรู้มาใช้สร้างประโยชน์หรือผลผลิตให้กับองค์การ สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

2.1.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและความนิยมจากทั้งนักธุรกิจ นักวิชาการ และบุคคลทั่วไป ด้วยเชื่อว่าเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งของการบริหารผ่านการระดมความคิด ความรู้ และประสบการณ์จากบุคลากรแต่ละคนขององค์การ เพื่อประสานรวมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน โดยที่องค์การต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งสร้างให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนี้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์การจากทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ยังสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวว่า การลงทุนเกี่ยวกับคนเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะตามที่องค์การต้องการ โดยหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถนำพาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พร้อมยืนหยัดท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างยั่งยืน

เจษฎา นกน้อย ได้เขียนบทความ “พัฒนาการของการจัดการความรู้และการจัดการสมรรถนะเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) ระบุว่า การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด 2) เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน 3) เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ 4) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น 6) เพื่อให้สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และ 7) เพื่อให้ทุกคนในองค์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้เขียนบทความเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง” (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) กล่าวว่า โลกยุคปัจจุบันแข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การ ไม่ใช่การสั่งสมปัจจัยทุนหรือแรงงานที่อยู่ในสภาพใช้แล้วหมดไปดังเช่นในอดีต อย่างไรก็ตาม การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความรู้ และความรู้เมื่อยิ่งใช้ก็จะยิ่งงอกงาม การพัฒนาองค์การในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงและยั่งยืนอย่างต่อเนื่องนั้น จึงต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ที่อยู่ในทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญา มาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ดังนั้น วิธีขององค์การยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.3 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynold (1994 อ้างถึงใน (สุทธินันท์ ชื่นชม, 2564)) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ไว้ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) คือ การมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) หรือมีลำดับชั้นบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด เพื่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวทำงาน รวมทั้งมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การประสานงานระหว่างทีมข้ามสายงานและแผนกอื่น ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การ ผ่านการกำหนดค่านิยมและนโยบายขององค์การ ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณและให้ขวัญกำลังใจ

3) การเพิ่มอำนาจให้แก่สมาชิก (Empowerment) คือ การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างขององค์การอย่างทั่วถึง รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการฝึกให้พนักงานได้เรียนรู้และค้นคว้าวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันการอนุญาตให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบผลลัพธ์จากการตัดสินใจของตน

4) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องหมั่นติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือมีการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) การสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) สมาชิกทุกคนในองค์การมีความสามารถในการสร้างสรรค์ความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันละกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารเป็นเครือข่าย รวมทั้งอาจมีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) คือ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ทั้งในกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ และอาจมีการสร้างฐานข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์หรือใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการถ่ายทอดความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์การ

7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผลงานและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

8) การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy) คือ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) หรือการเรียนรู้โดยตั้งใจ เพื่อปลูกฝังการเรียนรู้ให้กลายเป็นจิตสำนึกของบุคลากร ทำให้สามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริงและนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการพัฒนา (Supportive Atmosphere) คือ บรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์การ เอาใจใส่ในความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เต็มที่อยู่อย่างต่อเนื่อง

10) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ที่ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อันจะก่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ การร่วมมือกันทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จ ความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินการและกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

(ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ไว้ดังนี้

1) ทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Alignment around shared vision and values)

- 2) ทุกคนในองค์กรมีพันธะสัญญามุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยไม่ยึดติดกับข้อจำกัดตามลักษณะและภาระงานตามตำแหน่งของตนเพียงอย่างเดียว (Commitment to achieving the vision regardless of the restrictions of job descriptions)
- 3) การมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Sensitivity to changes in the external environment)
- 4) การมีความเร็วและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility and flexibility in responding to changes)
- 5) การมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์กรทุกคน (Trust and respect for all members)
- 6) การมีความเข้าใจถึงความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Understanding of the complexity of interrelationship in the systemic structure)
- 7) องค์กรมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยและซื่อตรง (Open honest communication)
- 8) การไม่มีความกลัวในองค์กร (No fear)

2.1.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Senge, 1990) ได้เขียนหนังสือชื่อ “The fifth discipline: the art & practice of the learning organization” อธิบายว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีวินัย 5 ประการ ดังนี้

- 1) ความรอบรู้ (Personal Mastery) คือ การที่บุคลากรมีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ ความชำนาญ และการเป็นผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญในงานขององค์กร ที่สามารถสร้างผลงาน และพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหวังขององค์กร
- 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรมีความคิดและความเข้าใจที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง ตัวอย่างเช่น บุคลากรสามารถวิเคราะห์ แยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล สามารถทำความเข้าใจ และแปลความหมาย เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการร่วมกัน และทุกคนมีส่วนร่วมในการทุ่มเท พลังกายและแรงใจเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามภาพอนาคตที่คาดหวังไว้

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การที่องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกัน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของสมาชิกในทีม เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้

5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือ การทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และสามารถทำความเข้าใจทั้งในระดับภาพรวมและทำความเข้าใจเชิงลึกในระบบย่อยได้

(Garvin, 1993) ได้เขียนบทความชื่อ “Building a learning organization” ใน Harvard Business Review เสนอแนะแนวปฏิบัติ 5 ประการ ที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Solving problems systematically) ด้วยการตั้งสมมติฐาน การใช้ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติ อาทิ แผนภาพความเป็นเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) เพื่อการจัดระบบข้อมูลและให้เหตุผลเชิงอนุมาน แทนการสันนิษฐานหรือใช้สัญชาตญาณ

2) การทดลองความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ (Experimenting with new approaches to work) ผ่านการทำโครงการทดลองขนาดเล็ก หรือโครงการนำร่อง และถ้าความรู้หรือแนวคิดใหม่นั้นสามารถทำให้เกิดผลผลิตที่ดีต่อองค์กรได้ก็จะนำไปขยายผลสู่การใช้งานจริงในองค์กรต่อไป

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) โดยการพิจารณาบทวนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อถอดบทเรียน รวมถึงการเก็บบทเรียนนั้นไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้สามารถเข้าถึงได้ในภายหลัง

4) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from other companies and from customers) ซึ่งเป็นการมองภายนอกองค์กรของตนเอง เพื่อให้แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ โดยสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากบริษัท/องค์กรอื่น ๆ ในการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผ่านการเยี่ยมชม ศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ และการเรียนรู้จากกลุ่มลูกค้าขององค์กรเกี่ยวกับความชอบ ความต้องการ พฤติกรรมผู้บริโภค และปัญหาที่ลูกค้าต้องการให้มีการแก้ไข และนำ

ข้อมูลที่ได้จากทั้งองค์การภายนอกและลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพทำงานภายในองค์การของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

5) การถ่ายโอนความรู้ (Transferring knowledge throughout your organization) เนื่องจากความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ จะสามารถทำประโยชน์สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่นั้นถูกส่งต่อ แบ่งปัน และใช้งานอย่างแพร่หลาย ดังนั้น องค์การจึงควรทำให้เกิดการส่งต่อและถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ การแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญไปยังแผนก/ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ข้ามแผนก ข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการสะสมองค์ความรู้ที่หลากหลาย

ต่อมา David A. Garvin ร่วมกับ Amy C. Edmondson และ Francesca Gino ได้เขียนบทความชื่อ “Is Yours a Learning Organization?” ใน Harvard Business Review 2008 เสนอแนะแนวปฏิบัติในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของทีมหรือองค์การ ผ่าน 3 แนวทาง (Three Building Blocks of a Learning Organization) (Garvin et al., 2008) ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Supportive learning environment) สำหรับพนักงาน โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ (1) การมีความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) คือ พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยที่จะมีความเห็นต่างจากคนอื่น ๆ กล้าที่จะถามคำถามไร้เดียงสา กล้าที่จะรับผิดชอบต่อความผิดพลาดของตน และสามารถนำเสนอมุมมองที่เป็นเสี่ยงส่วนน้อยได้ (2) การชื่นชมในความแตกต่าง (Appreciation of differences) คือ พนักงานมีความตระหนักถึงคุณค่าของความคิดที่แตกต่างหรือตรงกันข้ามกับความคิดของตนเอง (3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ (Openness to new ideas) คือ การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยพนักงานยอมรับและกล้าที่จะหาคำตอบในสิ่งที่ตนไม่รู้ (4) การให้เวลาสำหรับการสะท้อนความคิด (Time for reflection) คือ การให้เวลาพนักงานได้หยุดพักจากการทำงานเพียงชั่วคราว และให้พิจารณาทบทวนและทำความเข้าใจกระบวนการขององค์การอย่างรอบคอบอีกครั้ง

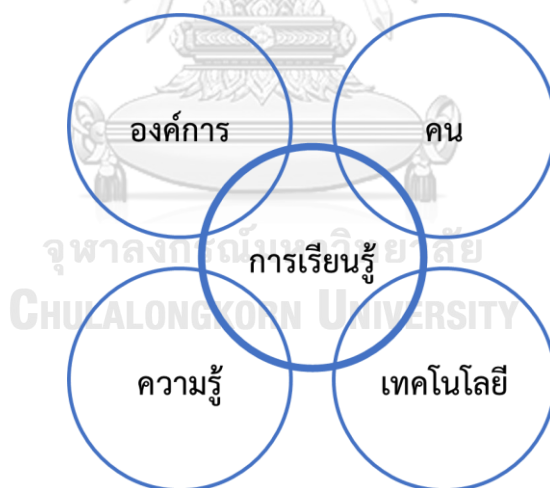
2) กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Concrete learning processes) สำหรับทีมหรือองค์การ โดยทีมหรือองค์การมีกระบวนการที่เป็นทางการ สำหรับ (1) การสร้าง การรวบรวม การตีความ และการถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศ (2) การทดลองข้อเสนอแนะและแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน (3) การรวบรวมความรู้และความเชี่ยวชาญ (Intelligence) เกี่ยวกับคู่แข่ง ลูกค้า และแนวโน้มทางเทคโนโลยี (4) ความสามารถในการระบุและแก้ไขปัญหา และ (5) การพัฒนาทักษะของพนักงาน

3) ความเป็นผู้นำที่เสริมสร้างการเรียนรู้ (Leadership that reinforces learning) สำหรับผู้นำขององค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ คือ (1) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะยอมรับมุมมองทางเลือกที่มีความแตกต่างจากกรอบเดิม ๆ หรือทางเลือกหลักที่คุ้นชิน (2) ผู้นำต้องส่งสัญญาณถึงความสำคัญของการใช้เวลาในการระบุปัญหา การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflection) และ (3) ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการตั้งคำถามและการฟังอย่างกระตือรือร้น

2.1.5 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization Model)

Marquardt ได้เขียนหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a commitment to learning” มององค์กรในลักษณะองค์รวมทั้งระบบ โดยอธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กัน ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี จะขาดระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งไปไม่ได้ หากมีระบบย่อยใดทำงานไม่มีประสิทธิภาพก็จะกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

ภาพที่ 1 องค์ประกอบ 5 ระบบย่อยของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

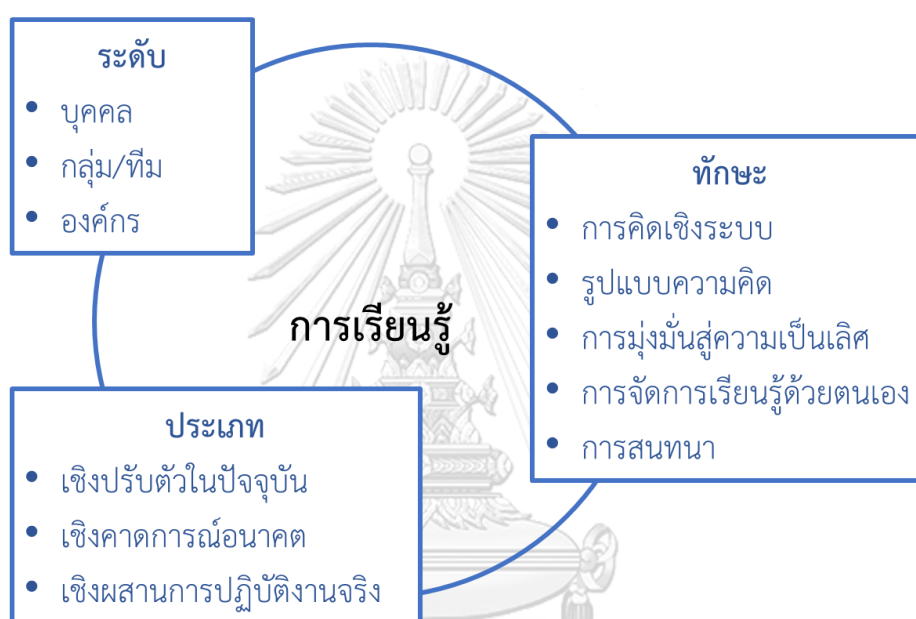


ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

ทั้งนี้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ถือเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบที่เหลืออยู่ ทำหน้าที่สนับสนุนให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ (ภาพที่ 1) โดยมีรายละเอียดของแต่ละระบบย่อย ดังนี้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือ หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การที่เกิดขึ้นได้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งสามารถจัดประเภทของการเรียนรู้ได้ 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต และการเรียนรู้เชิงผสมผสานการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดทักษะที่พึงประสงค์ 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนา

ภาพที่ 2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้



ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

จากภาพที่ 2 อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

ระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่

- 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมของบุคคล ทั้งจากการสังเกต การศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี
- 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของกลุ่ม ซึ่งสำเร็จได้ด้วยการกระทำของกลุ่มเอง

- 3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การยกระดับ
 อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง
 และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

ประเภทของการเรียนรู้ 3 ประเภท ได้แก่

- 1) การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลครุ่นคิด
 พิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต และนำมาปรับปรุงการกระทำในปัจจุบัน
- 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการ
 แสวงหาความรู้ โดยการคาดคิดและจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ
 (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์พิจารณา
 ไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้ประเภทนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์
 ในเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการแยกแยะและวินิจฉัยโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต
 และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตตามที่มุ่งหวังนั้น
- 3) การเรียนรู้เชิงผสมผสานการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) เป็นความสามารถ
 ในการเรียนรู้ที่ผสมผสานกับการปฏิบัติงานจริง ที่เกิดจากการวิเคราะห์และพิจารณา
 ความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน แล้วจึงนำเอาความรู้นั้นไปใช้จริงในการลงมือปฏิบัติ
 โดยวิธีการเรียนรู้ประเภทนี้สามารถเกิดได้ด้วยตนเอง (ระดับบุคคล) หรือกับกลุ่มคน
 (Group/Team)

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ 5 ประการ ได้แก่

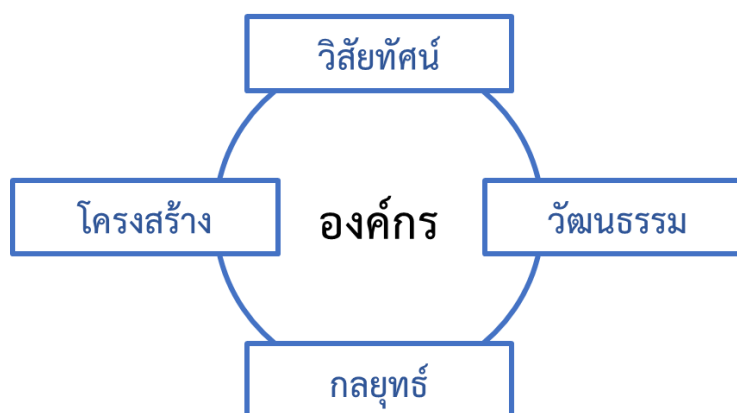
- 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการทางความคิดรูปแบบหนึ่ง
 ที่มีการมองแบบองค์รวมที่ทำให้การพิจารณาแบบแผนต่าง ๆ สามารถกระทำได้
 อย่างชัดเจน รอบด้าน และมีความสมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดได้ว่าจะทำ
 อย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) รูปแบบความคิด (Mental Models) เป็นข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของ
 บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลนั้น เช่น รูปแบบ
 ความคิดหรือจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรัก
 ในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์
 ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวความคิดเหล่านั้น

- 3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นการบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานขององค์กร
- 4) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directed Learning) หรือการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง เป็นการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น โดยการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับความเป็นในการเรียนรู้
- 5) การสนทนา (Dialogue) เป็นการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของตน นอกจากนี้ ยังต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ หากมองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไป ก็จะเป็นการบ่อนทำลายการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้ามถ้าสามารถมองออกและเปิดเผยแบบแผนของการปกป้องตนเองนั้นอย่างสร้างสรรค์ก็จะสามารถเร่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น การสนทนาจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมโยง การประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานในองค์กร

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เป็นการวางรูปแบบให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกัน มีกระบวนการทำงานและดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบแบบแผน สำหรับการเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรีนรู้นั้น มีมิติหรือปัจจัยสำคัญขององค์กรที่พิจารณา 4 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

ภาพที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ



ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

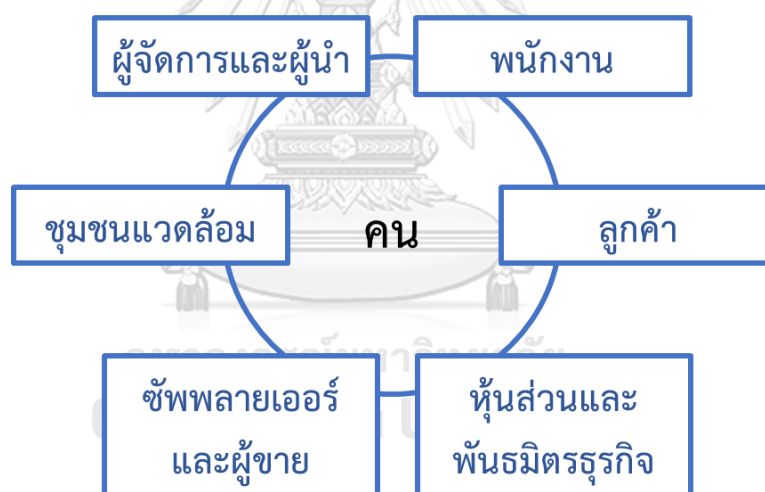
จากภาพที่ 3 อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของ องค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ก่อร่างขึ้นภายใน องค์กรเอง และจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร
- 2) วัฒนธรรม (Culture) คือ แนวปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ที่เป็นการ ปฏิบัติตามความเชื่อที่คนในองค์กรยึดถือ มีส่วนช่วยในการสร้างรูปแบบของ พฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของคนในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างแท้จริง และทำให้การเรียนรู้นั้นกลายเป็น ส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยสร้าง ความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ รวมถึงสนับสนุนค่านิยมที่พึงประสงค์ต่าง ๆ อาทิ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่มีลักษณะเข้มงวดและมุ่งเน้นการ ปกป้องตัวเอง
- 3) กลยุทธ์ (Strategy) คือ สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการ กลวิธี ขั้นตอน และแผนการ ปฏิบัติ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยในองค์กร แห่งการศึกษานั้นกลยุทธ์ต่าง ๆ จะนำไปสู่ขั้นตอนในการเรียนรู้ การถ่ายโอน และ การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้เรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานทุกงานขององค์กร

- 4) โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โดยโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งส่งผลให้มีการติดต่อและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ที่ช่วยให้การดำเนินการตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) หรือการมอบอำนาจคน (People Empowerment) ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม โดยทุกกลุ่มข้างต้นล้วนมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ภาพที่ 4 ระบบย่อยด้านคน



ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

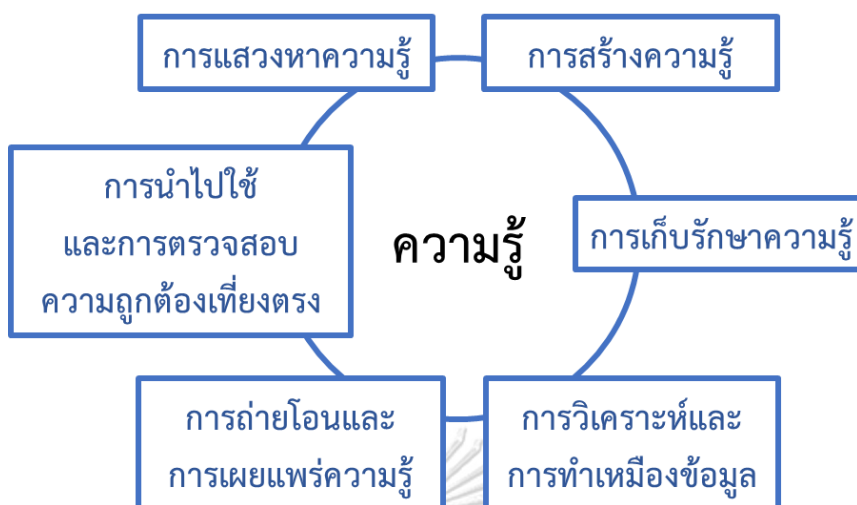
จากภาพที่ 4 อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) ต้องมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

- 2) พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและมีความคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ โดยมีการวางแผนสมรรถนะสำหรับอนาคต มีความกล้าเสี่ยง กล้าลงมือปฏิบัติ และอีกสิ่งสำคัญคือมีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 3) ลูกค้า (Customers) จะให้ข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ขององค์กร
- 4) หุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ (Business partners and Alliances) จะได้รับประโยชน์ผ่านการแบ่งปันความรู้และสมรรถนะ
- 5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier and Vendors) จะได้รับการอบรม ฝึกฝน และมีส่วนร่วมในหลักสูตรการฝึกสอนต่าง ๆ
- 6) ชุมชน (Community Groups) หรือกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมองค์กร ได้แก่ กลุ่มทางสังคม กลุ่มทางเศรษฐกิจ และกลุ่มการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้ และรับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร สามารถแบ่งได้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูล โดยการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอนข้างต้นนั้น เป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่าย การกระจายข้อมูลภายในองค์กร จะกระทำโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ในเวลาที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ การบริหารจัดการความรู้จะเป็นระบบ ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน คือ หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ

ภาพที่ 5 ระบบย่อยด้านความรู้



ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

จากภาพที่ 5 อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การรวบรวมสะสมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ
- 2) การสร้างความรู้ (Creation) คือ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการ หลากหลายที่มีความแตกต่างกันออกไป ตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการวิจัย ที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความเพียรพยายาม หรืออาจเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น จากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบ ของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยที่ซับซ้อนด้วย
- 3) การเก็บรักษาความรู้ (Storage) คือ การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษา ความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่
- 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data mining) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

- 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งสามารถเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือการใช้คนกระทำ
- 6) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้องเพียงตรง (Application and Validation) คือ การใช้และการประเมินความถูกต้องเพียงตรงของความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หรือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Technology Adoption) อันได้แก่ เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงตัวระบบและกระบวนการเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยให้โครงสร้างความร่วมมือเอื้อต่อการมีทักษะในการประสานงาน ทักษะการสอนงาน และทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การจัดประชุมทางไกล (Online conferencing) โดยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้

ภาพที่ 6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



ที่มา: (ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์, 2557)

จากภาพที่ 6 อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) คือ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการรวบรวม เก็บสะสม และเข้ารหัสข้อมูล สำหรับการจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Learning)

คือ เทคโนโลยีด้านสื่อ โดยจะเกี่ยวข้องกับการนำวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการ
ฝึกรูปแบบสื่อผสมผสาน (computer based multimedia) มาใช้ประโยชน์
ในการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization model) ของ Michael J. Marquardt ในการสำรวจ
สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีมุมมองการวิเคราะห์องค์การ
ในภาพรวมที่ครอบคลุมมิติการพัฒนาสำคัญขององค์การ เริ่มจาก*มิติพลวัตการการเรียนรู้* ซึ่งเป็น
สิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ทั้งในระดับปัจเจก ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ *มิติการปรับเปลี่ยน*
องค์การ ที่มุ่งพิจารณาแบบแผนและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การผ่านวิสัยทัศน์
วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ *มิติการมอบอำนาจคน* โดยในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัย
ได้ปรับให้เข้ากับบริบทของ สศช. ที่เป็นหน่วยงานราชการที่ไม่มีลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ
ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่แวดล้อม ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้
จึงมุ่งความสนใจไปที่ 2 ตัวแสดงหลัก ได้แก่ 1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders)
ในที่นี้ประกอบด้วยตำแหน่งตามลำดับชั้นบังคับบัญชาจากบน-ล่าง ได้แก่ รองเลขาธิการฯ ที่ปรึกษาฯ
ผู้อำนวยการกองหรือผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้ากลุ่มงาน (ระดับชำนาญการพิเศษ) ที่ต้องมีบทบาท
เป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง เป็นแบบอย่าง และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง ทั้งนี้ คำถาม
ในแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ “ผู้บริหาร” หมายถึง
ผู้บริหารสายงาน ตำแหน่งรองเลขาธิการฯ และกลุ่มที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ “หัวหน้างาน” หมายถึง
ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป 1 ชั้น ของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 2) พนักงาน (Employees)
ในที่นี้ คือ บุคลากรของ สศช. ระดับชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ/ชำนาญงาน และปฏิบัติการ/
ปฏิบัติงาน ที่จะได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ มีความกล้าที่จะลงมือปฏิบัติการ รับผิดชอบต่อ
ความเสี่ยง และมีความสามารถในการแก้ปัญหา *มิติการจัดการความรู้* เริ่มตั้งแต่การแสวงหาความรู้
การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์และจัดทำฐานความรู้ การถ่ายโอนความรู้
และการนำความรู้ไปใช้สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ตลอดจน*มิติการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้*
ในองค์กร ที่จะขาดไปไม่ได้สำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยจะมุ่งเน้นที่การนำ
เทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งในการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กร
ผ่านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้

2.1.6 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยของนักวิชาการ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ วรรณะ บุชบา (2553) แพนศรี ศรีจันทิก (2554) รุสนานี ยาโม (2556) และนครินทร์ จัปจิตต์ (2562) สรุปสาระสำคัญและข้อค้นพบโดยสังเขป ได้ดังนี้

(วรรณะ บุชบา, 2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

- 1) สถานภาพ หมายถึง ข้อมูลของผู้ตอบแบบสำรวจเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย เพศ และสถานภาพในสถานศึกษา
- 2) โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร หมายถึง การจัดแบ่งสายงานภายในองค์กรที่มีความชัดเจน การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เอื้อต่อการแสวงหาข้อมูล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- 3) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กรที่มีเหมือนกันในเรื่องของการเรียนรู้
- 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามสถานภาพในองค์กรของตน
- 5) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้
- 6) การจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
- 7) ผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติตนของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นผู้ที่รักการแสวงหาความรู้ และการเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้เรียนรู้ที่ดี ที่รู้จักการแสวงหาความรู้ และพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น อยู่เสมอ

(แพนศรี ศรีจันทิก, 2554) ได้ศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงาน มีทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยทั้งวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล วิสัยทัศน์หน่วยงาน และวิสัยทัศน์องค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้สมาชิกและองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน ด้วยการปฏิบัติงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ต้องมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบโดยทั่วกัน
- 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระทางความคิดและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความไว้วางใจกัน มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีเอกภาพในองค์กรที่ซึ่งสมาชิกยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร จนเกิดเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ หมายถึง การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและคล่องตัว มีระบบการบริหารงานที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานการทำงานกันทั้งระบบ มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน และมีลักษณะโครงสร้างแบบทีมทำงานข้ามส่วนงาน (Cross functional working team) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของทีม และระดับการควบคุมในการทำงานต้องไม่เข้มงวดมากเกินไป นอกจากนี้ ยังต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยเฉพาะการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

- 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการองค์กร ทั้งในกระบวนการบริหารจัดการ การจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปรับปรุง เทคโนโลยีให้ทันสมัย และการสร้างสื่อสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 6) การเสริมแรง และการจูงใจ หมายถึง การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ การยกย่องชมเชย รวมถึงโอกาสในการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) ตลอดจนการจูงใจ ให้สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความเพียรพยายาม และความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

(รูสนานี ยาโม, 2556) ได้ศึกษา เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการ ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และเขตพื้นที่ที่สถานศึกษาสังกัด
- 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยการเป็น ผู้นำทางวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การยอมรับความคิดเห็นและการให้อำนาจส่วนบุคคล
- 3) โครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างที่มีการบังคับบัญชาโดยตรง ไม่ซับซ้อน ที่เอื้อให้เกิดความอิสระในการทำงาน บรรยากาศที่เปิดเผย มีความ ยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมงานหรือแผนกอื่น ๆ มากขึ้น
- 4) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ผ่านการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม ในการดำเนินการ ตลอดจนมีการประเมินให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา
- 5) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในองค์กร ผ่านการสื่อสารพูดคุยกัน การแสวงหาความรู้ใหม่ แล้วนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและในระบบ เทคโนโลยี และการใช้ความรู้เหล่านั้น โดยการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงให้เกิด ประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

- 6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร และการใช้เป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ โดยมีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้และทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการค้นหาคำความรู้ การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้
- 7) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม การตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานของทีมและองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ รวมทั้งช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์กรอย่างเป็นระบบ
- 8) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้
- 9) กระบวนการบริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กรร่วมกับบุคลากร มีการกระจายอำนาจ มีการแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่อย่างเหมาะสม และมีการจัดสรรงบประมาณ และวัสดุในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้า และเผยแพร่ความรู้ต่อกัน
- 11) การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่อง ชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร โดยการไว้วางใจและมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร การมอบความดีความชอบแก่บุคลากรตามภาระงานที่ได้ปฏิบัติ และมีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

- 12) ความมีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่มีคุณภาพ มีลักษณะ มีการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับ จากผู้ปกครองและชุมชน มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม คุณภาพของบุคลากร มีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอยู่เสมอ

(นครินทร์ จับจิตต์, 2562) ได้ศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” พบปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ด้านการเสริมแรง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการเสริมแรง บุคลากรให้ตื่นตัว และมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพที่ดีต่อไป
- 2) ด้านความผูกพัน หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและ ความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา ให้ความไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็น ส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน
- 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้วิธีการสื่อสารข่าวสารสำคัญ ๆ หลายวิธี และหลายช่องทางกับบุคลากรในสถานศึกษาในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ อาทิ หนังสือเวียน คำสั่งที่ออกเป็นลายลักษณ์อักษรมีลายเซ็น ผู้บริหารหรือผู้ที่รับ มอบหมายอย่างเป็นทางการเช่นกำกับไว้ การประชุม เช่น การประชุมคณะทำงาน/ คณะทำงานเฉพาะกิจ/ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูทั้งสถานศึกษา เป็นต้น และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรในสถานศึกษาตามโอกาสหรือ สถานการณ์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร อาทิ การติดต่อสื่อสารผ่าน แอปพลิเคชัน Line
- 4) ด้านการจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่งบุคลากร ทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ท้าทาย

ตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากร ให้เป็นบุคคลตัวอย่างของสถานศึกษา

- 5) ด้านกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษา มีการนำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการจัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ พร้อมทั้งให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็นอุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร การจัดให้ครูทุกคนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสตัดสินใจในงานอย่างมีอิสระ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความเหมาะสม

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
สถานภาพ	- เพศ - สถานภาพ ในองค์กร	- เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - หน่วยงานที่สังกัด	- เพศ - อายุ - วุฒิการศึกษา สูงสุด - ประสบการณ์ ในการดำรง ตำแหน่ง - เขตพื้นที่ที่สังกัด	

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
ภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแบบอย่างที่ดี - กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ - มีความสามารถในการสอนงาน - มีทักษะในการปฏิบัติงาน - ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างแรงบันดาลใจ/กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเอง - การยอมรับความคิดเห็น 	
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์		<ul style="list-style-type: none"> - การประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร - สมาชิกยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย - ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ - การประเมินให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุม และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ - ผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร
วัฒนธรรมองค์กร	<p>ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กรที่มีเหมือนกันในเรื่องของการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน - ค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ - บุคลากรมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้า และเผยแพร่ความรู้ต่อกัน - การเคารพซึ่งกันและกัน และ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ - ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร - การยอมรับความแตกต่าง

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
		ในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ความเป็นกันเอง	ระหว่างบุคคล
โครงสร้างองค์การ	การจัดแบ่งสายงาน ภายในองค์กรที่มี ความชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะ โครงสร้างแบบ องค์กรรวม - สายการบังคับ บัญชาไม่มาก เกินไป - กระบวนการ ทำงานที่ไม่ ซ้ำซ้อนกัน - ลักษณะ โครงสร้างแบบ ทีมทำงาน ข้ามส่วน 	<ul style="list-style-type: none"> - สายการบังคับ บัญชาโดยตรง ไม่ซับซ้อน - ความอิสระ ในการทำงาน บรรยากาศ ที่เปิดเผย มีความ ยืดหยุ่น และ ความคล่องตัวใน การประสานงาน กับทีมงานหรือ แผนกอื่น ๆ 	
การสื่อสาร	การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรที่เอื้อ ต่อการแสวงหา ข้อมูล และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้			วิธีการสื่อสารข่าว สำคัญ ๆ หลายวิธี และหลายช่องทาง ทั้งรูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็น ทางการ
กระบวนการ บริหาร	วัสดุ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร ที่สนับสนุน กิจกรรมการเรียนรู้	ระดับการควบคุม ในการทำงานต้อง ไม่เข้มงวดมาก เกินไป	<ul style="list-style-type: none"> - การกระจาย อำนาจและการ แบ่งความ รับผิดชอบหน้าที่ อย่างเหมาะสม 	โอกาสตัดสินใจ ในงานอย่างมีอิสระ

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
			- การจัดสรร งบประมาณ และวัสดุในการ ปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	
กระบวนการเรียนรู้		การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ ทั้งการสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และ การใช้ประโยชน์	การสร้างความรู้ และการแบ่งปัน ความรู้ การจัดเก็บ ความรู้ และการใช้ ความรู้ไปปฏิบัติ จริงให้เกิด ประโยชน์	การจัดเวลา แก่บุคลากรและ ทีมงาน เพื่อการ เรียนรู้สิ่งใหม่
เทคโนโลยี		- การจัดหา งบประมาณเพื่อ ปรับปรุง เทคโนโลยีให้ ทันสมัย - การนำเทคโนโลยี มาใช้ใน กระบวนการ บริหารจัดการ - การสร้างสื่อ สารสนเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้	- การนำเทคโนโลยี มาใช้ในการ เรียนรู้ภายใน องค์กร - การสร้าง ฐานข้อมูลด้วย เทคโนโลยีเพื่อ อำนวยความสะดวก บุคลากรในการ เรียนรู้	
การทำงานเป็นทีม	การเรียนรู้ร่วมกัน	มีการส่งเสริม	- การเข้าใจ	

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
	และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม	บทบาทและ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งกันและกัน - แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกัน และกัน - มีบรรยากาศ ของการทำงาน ที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงาน อย่างจริงจัง และจริงใจ - ช่วยกันแก้ปัญหา ของทีมและ องค์กร อย่างเป็นระบบ	
การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่อง ที่เกี่ยวกับการ เรียนรู้ตาม สถานภาพ ในองค์กรของตน			การเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนที่มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้า มาร่วมตัดสินใจ ในทุกกิจกรรม ที่เกิดขึ้น
การพัฒนาบุคลากร		การส่งเสริม ความก้าวหน้า ในอาชีพ ด้วยการ	การเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ	การสนับสนุนและ ส่งเสริมบุคลากร ทุกระดับให้

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้วิจัย			
	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	รุสนานี ยาโม (2556)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)
		พัฒนาเส้นทาง อาชีพ	ของบุคลากร	ก้าวหน้าในวิชาชีพ ของตนเอง
การจูงใจ		<ul style="list-style-type: none"> - การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ การยกย่อง ชมเชยแก่สมาชิกที่มีผลงานดีเด่น - ความรักและผูกพันต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การไว้วางใจและมอบหมายงานที่ทำทนายความสามารถของบุคลากร - ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่อง ชมเชย ยอมรับในความสามารถ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายงานที่ทำทนายตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร - ผู้บริหารให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - การสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร - สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ตรงกันและเลือกปัจจัยย่อย ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยจากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัย

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยหลัก
เพศ	ปัจจัยส่วนบุคคล
อายุ	
วุฒิการศึกษาสูงสุด	
ตำแหน่ง	
ระดับ	
ประสบการณ์การทำงานใน สศช.	
ภาวะผู้นำ	ปัจจัยด้านการบริหาร
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	
วัฒนธรรมองค์การ	
โครงสร้างองค์การ	
การสื่อสาร	
กระบวนการบริหาร	
กระบวนการเรียนรู้	
เทคโนโลยี	
การทำงานเป็นทีม	
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
การพัฒนาบุคลากร	
การจูงใจ	

2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

2.2.1 ความเป็นมาของ สศช.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เรียกโดยทั่วไปว่า “สภาพัฒน์” เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2493 สมัยจอมพล แปลก พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ชื่อว่า “สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ” เพื่อทำหน้าที่ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อชี้แจงที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจเสนอต่อรัฐบาล ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 สมัยจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ปรับโครงสร้างการทำงานและเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ” มีหน้าที่เพิ่มเติมในการจัดทำ “แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ” เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ โดยได้จัดทำแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกขึ้น ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2504 - 2509 และมีการจัดทำแผนพัฒนาฯ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง ทุก ๆ 5 ปี และในปี พ.ศ. 2515 ได้นำกระบวนการวางแผนพัฒนาสังคมมาใช้ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจอย่างจริงจัง จึงเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” (สศช.)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2560 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ และได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติ 2 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 จากพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ได้กำหนดบทบาทภารกิจของ สศช. เพิ่มขึ้นอีกหลายด้านที่สำคัญ หนึ่งในภารกิจสำคัญที่เพิ่มขึ้น คือ การให้ สศช. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ เพื่อรับผิดชอบงานด้านธุรการประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและประชาชนภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็น เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ ส่งผลให้ สศช. มีความจำเป็นต้องปฏิรูปองค์การเพื่อรองรับบทบาทใหม่ โดยการปรับโครงสร้างและกลไกบริหารงานของหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว สามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะการทำงานเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. ข)

ด้วยเหตุนี้ สศช. จึงได้ยกเลิกพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 ที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 เปลี่ยนมาเป็น “พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561” ซึ่งภายใต้ พ.ร.บ. ใหม่ นี้ มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจาก “คณะกรรมการ” เป็น “สภา” ที่ได้เพิ่มจำนวนองค์ประกอบของกรรมการให้มากขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงและซับซ้อนกันมากขึ้น พร้อมให้อำนาจ “สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาช่วยปฏิบัติงานได้อีกตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยยึดหลักการของความคล่องตัวและความรู้เฉพาะด้านในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในส่วนของ “สำนักงาน” สศช. ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์การและบุคลากรในองค์การ ที่มีทิศทางชัดเจนและมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาร่วมกัน

2.2.2 แผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566 ก)

วิสัยทัศน์ขององค์การ

“องค์การประสิทธิภาพสูงเชิงรุก”

วัฒนธรรมองค์การ

“เป็นองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม มีระบบธรรมาภิบาล บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์การ”

ค่านิยมขององค์การ

“มุ่งมั่น ท่วมเท พัฒนาประเทศ เพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการอย่างมีอาชีพ”

พันธกิจ

1) **หน่วยงานยุทธศาสตร์ของประเทศ** ที่มีบทบาทที่ชัดเจนในการเชื่อมต่อระหว่างการพัฒนาองค์ความรู้ไปขับเคลื่อนนโยบายสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่าง ๆ ที่มีคุณภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล

2) **หน่วยงานข้อมูลด้านการพัฒนาเชิงลึกของประเทศ** โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ ข้อมูล นำเสนอ และเฝ้าระวังภัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของรัฐบาลที่ถูกต้องแม่นยำและ เชื่อถือได้ เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

3) **หน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่** ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีองค์ความรู้ และ ทักษะการทำงานที่ทันสมัยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การบริหารจัดการความรู้ที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ และการ ประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นหน่วยงานวางแผนการพัฒนาประเทศที่สอดคล้องต่อสถานการณ์และ สามารถชี้ทิศทางการพัฒนาประเทศที่เหมาะสมต่อบริบทของโลกและประเทศ รวมทั้งประสาน การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลเป็นรูปธรรม

2) เพื่อเป็นหน่วยงานด้านข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ที่ได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ รวมทั้งสามารถรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมได้ อย่างถูกต้อง แม่นยำ และทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

3) เพื่อเป็นหน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่ ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านการพัฒนา ของประเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการประสาน และพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับเครือข่ายภาคส่วน ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผน การพัฒนาต่อไป

4) เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนารูปแบบ การทำงานอย่างคล่องตัวทันต่อสถานการณ์ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเป็นมืออาชีพและมีความสามัคคีภายในองค์การที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ ที่ดีต่อไป

แผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี

เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด สศช. ได้กำหนดแผนย่อยภายใต้ แผนปฏิบัติการรายปี จำนวน 11 เรื่อง ประกอบด้วย

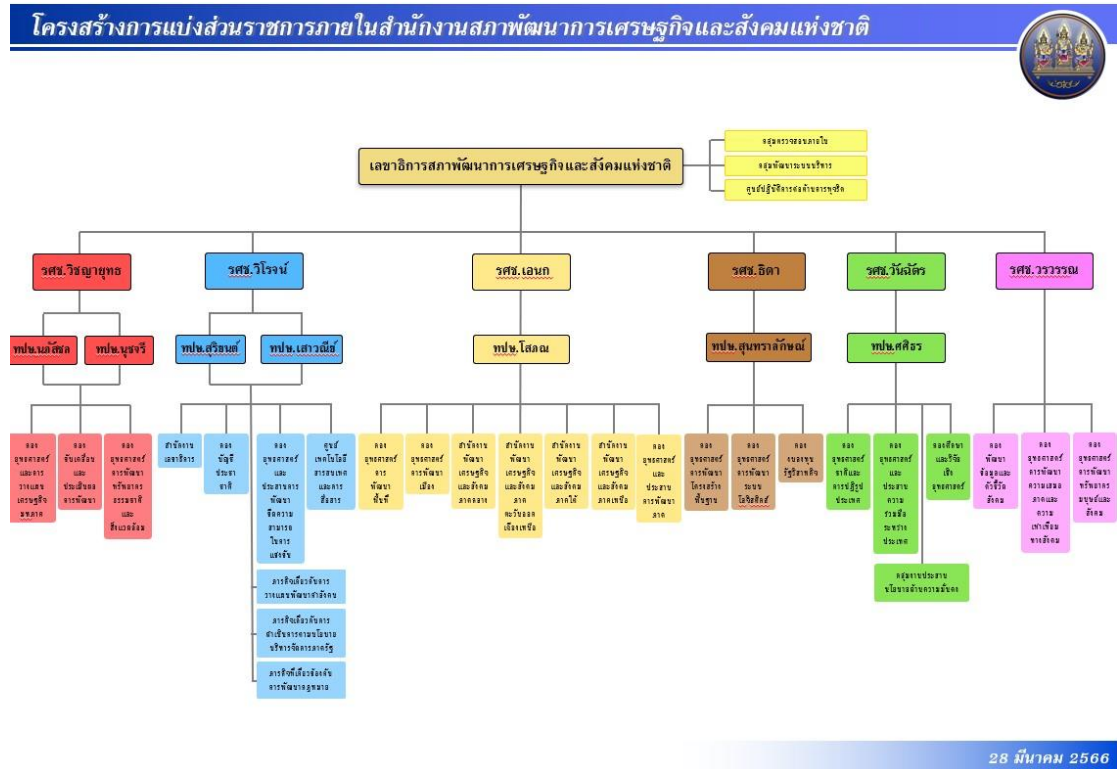
ตารางที่ 3 แผนย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ภายใต้ 3 พันธกิจ และการบริหารจัดการทรัพยากร

แผนย่อย	เป้าหมาย
พันธกิจที่ 1 หน่วยงานยุทธศาสตร์ของประเทศ	
1) การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน	สำนักงานฯ จัดทำ และกลั่นกรองแผนที่ถ่ายทอดเป้าหมายแผนการพัฒนาประเทศทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน และครอบคลุมประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของประเทศ
2) การขับเคลื่อนการพัฒนา และติดตามประเมินผลไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลเป็นรูปธรรม	การดำเนินงานตามแผนระดับ 2 แผนระดับ 3 และนโยบายรัฐบาลในประเด็นที่ สศช. เป็นผู้รับผิดชอบหลัก สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการติดตามประเมินผลที่สามารถวัดผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนฯ เพื่อนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงานในระยะต่อไป
พันธกิจที่ 2 หน่วยงานข้อมูลด้านการพัฒนาเชิงลึกของประเทศ	
3) การพัฒนาข้อมูลในภาพรวมขององค์การ และการจัดทำรายงานการพัฒนาภายใต้แผนแต่ละระดับให้ทันสมัยน่าเชื่อถือ สอดคล้องตามมาตรฐานสากล	สศช. มีระบบข้อมูลเชิงลึกที่เป็นระบบดิจิทัล ซึ่งนำมาใช้งานได้จริง ครอบคลุม เทียบตรง และสามารถรองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในอนาคต
4) การจัดทำรายงานสถานการณ์ทุกด้านเพื่อเป็น “ศูนย์ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม” ที่ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ และการพัฒนาดัชนีตัวชี้วัด เพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศ	สศช. เป็นศูนย์การรายงานในส่วนที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักเพื่อให้ข้อมูลพร้อมใช้งานและถูกนำไปใช้ประโยชน์รวมทั้งการติดตามและประเมินผล
พันธกิจที่ 3 หน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่	
5) การพัฒนาองค์ความรู้ และเครื่องมือด้านการพัฒนาประเทศในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง	สศช. เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือด้านการพัฒนาประเทศ และมีการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

แผนย่อย	เป้าหมาย
6) ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนและจัดการองค์ความรู้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ	สศช. เป็นหน่วยงานที่มีหุ้นส่วนการพัฒนาที่หลากหลายในการพัฒนาทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ
การบริหารจัดการทรัพยากรในสำนักงานฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	
7) การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สศช. มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์และมาตรฐานภายใต้แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สศช. ตรงตามภารกิจของบุคลากรทุกระดับและบรรลุเป้าหมายขององค์การ
8) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8.1) สศช. มีข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป 8.2) บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
9) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สศช. มีธรรมาภิบาลโปร่งใส และสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
10) การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุภารกิจ	สศช. มีระบบบริหารจัดการในองค์การที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจขององค์การได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร
11) การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของ สศช. และพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการสื่อสารองค์การ	สศช. ได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจ มีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความร่วมมือจากทุกภาคีในการพัฒนาประเทศ

2.2.3 โครงสร้างและอัตรากำลัง

ภาพที่ 7 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน สศช.



โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน สศช. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2562 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563 มีการแบ่งการบริหารออกเป็น 6 สายงานบริหาร จำนวน 23 กอง/สำนัก และอีก 3 กลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ลศช.) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. ค) โดยมีการกำหนดระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ตามระบบแห่ง (broad banding) ที่มีการแบ่งกลุ่มตามความสามารถออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) ประเภทบริหาร แบ่งเป็นระดับต้น และระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และตำแหน่งรองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 2) ประเภทอำนวยการ แบ่งเป็นระดับต้น และระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก

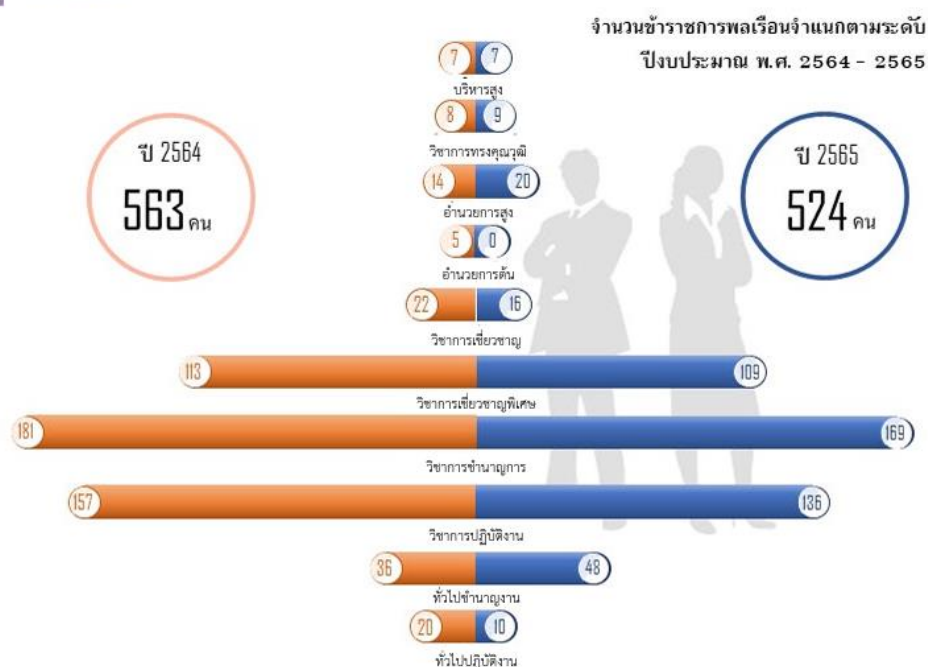
3) ประเภทวิชาการ แบ่งเป็นระดับทรงคุณวุฒิ (ตำแหน่งที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน ประจำในแต่ละสายงานบริหาร) ระดับเชี่ยวชาญ (ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ประจำกองต่าง ๆ) ระดับชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ และปฏิบัติการ (ตำแหน่งในสายงานหลัก คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ขณะที่ตำแหน่งในสายงานสนับสนุน อาทิ นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักจัดการงานทั่วไป)

4) ประเภทประเภททั่วไป แบ่งเป็นระดับอาวุโส ชำนาญงาน และปฏิบัติงาน (เป็นตำแหน่งในสายงานสนับสนุนและกลุ่มธุรการ อาทิ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าพนักงานธุรการ)

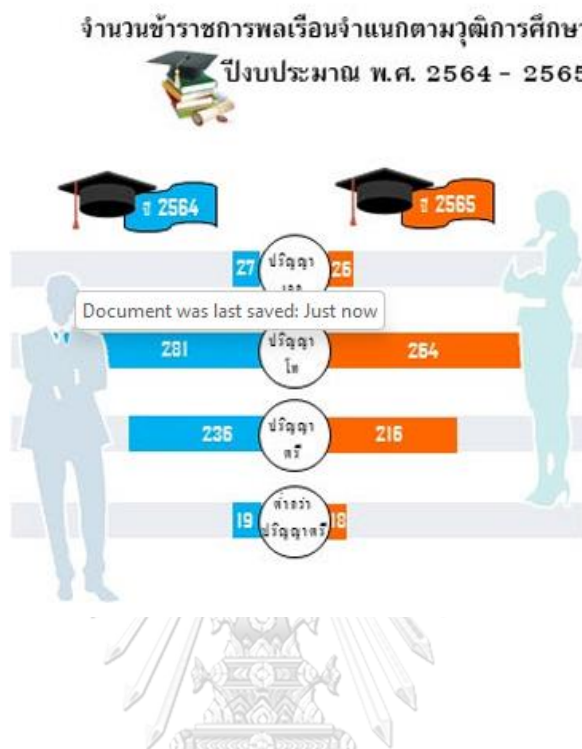
อัตรากำลังของ สศช. ในปีงบประมาณ 2565 พบว่า สศช. มีบุคลากรรวม 669 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 524 คน และลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 145 คน โดยข้าราชการส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 32.25 เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาที่ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท อยู่ที่ร้อยละ 50.38 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566 ข)

ภาพที่ 8 จำนวนข้าราชการพลเรือนจำแนกตามระดับ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565

อัตรากำลัง



ภาพที่ 9 จำนวนข้าราชการพลเรือน ของ สศช. จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565



2.3 ตัวอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (Siam Cement Group: SCG) หรือ เอสซีจี

2.3.1 ข้อมูลพื้นฐาน (เอสซีจี, ม.ป.ป. ก)

เอสซีจี ก่อตั้งในประเทศไทย ตามพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อปี พ.ศ. 2456 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ซึ่งเป็นวัสดุสำคัญในการก่อสร้างสำหรับการพัฒนาประเทศและทดแทนการนำเข้า ปัจจุบันได้เติบโตและขยายกิจการครอบคลุม 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กลุ่มธุรกิจเคมีคอลส์ (SCGC) และกลุ่มธุรกิจแพคเกจจิ้ง (SCGP) โดยเอสซีจีมุ่งมั่น และพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี จนได้รับการยอมรับในวงกว้างและเป็นต้นแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และระดับโลก สะท้อนให้เห็นจากการได้รับรางวัลทั้งจากหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

นอกจากนี้ เอสซีจียังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก การขาดแคลนทรัพยากร การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสหรือโรคอุบัติใหม่ และปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยมุ่งพัฒนาการดำเนินธุรกิจในทุกระดับให้เติบโตไปพร้อมกับการสร้างสังคมที่เข้มแข็งและการมีสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (Environmental, Social, Governance หรือ ESG) ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่ “ESG 4 Plus” ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของสหประชาชาติ และโมเดลเศรษฐกิจใหม่อย่างยั่งยืนของรัฐบาลไทย (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) เพื่อส่งมอบโลกที่น่าอยู่และยั่งยืนให้แก่คนรุ่นต่อไป

วิสัยทัศน์ของเอสซีจี คือ เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม สินค้า และโซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทาง ESG สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ด้วย Passion ของทุกคนในองค์กร เพื่อส่งต่อ “สิ่งที่ดีกว่า” ให้ลูกค้าภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for Better”

กลยุทธ์ของเอสซีจี (เอสซีจี, ม.ป.ป. ข)

- 1) สร้างคุณค่าขององค์กรเพื่อดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสามารถเข้ามาร่วมงาน
- 2) ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร
- 3) พัฒนาความสามารถของพนักงานให้ตอบโจทย์การแข่งขันทางธุรกิจ ทำงานอย่างมีความสุข และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเองตามความสนใจ และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง ด้วยหลักสูตรทั้ง Hard Skill และ Soft Skill ผ่านช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 5) สร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System, LMS) ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน ทั้งในและต่างประเทศ

2.3.2 แนวทางการจัดการความรู้ของเอสซีจี

การจัดการความรู้ของเอสซีจี มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการแข่งขัน และการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (พยัต วุฒิรงค์, 2522) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเอสซีจีนั้นมีการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ทั้งจากแหล่งภายใน (Internal Collection of Knowledge) ผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับ (Training Roadmap) ที่ออกแบบไว้อย่างชัดเจนตามวิชาชีพ และยังมีแบ่งประเภทความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะฝึกอบรมออกเป็น Business Knowledge, Functional Knowledge และ Personnel Skill ซึ่งจะมีการแบ่งระดับ (Degree) ความยากง่ายของความรู้ในการฝึกอบรม ตามความต้องการ (Need) ที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละระดับ 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือทำปฏิบัติ (Action Learning) โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ การหมุนเวียนงาน (Rotation) 3) การถอดบทเรียนและเรียนรู้จากความสำเร็จ (Best Practice) 4) การสร้างทีมหรือคณะทำงานที่รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์แตกต่างกันมาร่วมกันทำงานเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ 5) การพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานเชิงรุก อาจทำได้โดยการนำเทคโนโลยีมาบูรณาการกับระบบงานต่าง ๆ เช่น ระบบ e-ISO, e-HR, e-Library เป็นต้น และ 6) การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรม สินค้า และบริการใหม่ ๆ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของตลาด และจากแหล่งภายนอก (External Collection of Knowledge) ผ่านวิธีการต่าง ๆ อาทิ การร่วมจัดทำหลักสูตรการพัฒนาความกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศ การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเอสซีจี การส่งพนักงานไปดูงานและปฏิบัติงานในต่างประเทศ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยการว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงานผ่านโครงการสรรหาต่าง ๆ และการสังเคราะห์ความรู้จากเอกสารตำราวิชาการต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ภายใน โดยพนักงานเอสซีจีจะได้รับการพัฒนา บ่มเพาะ และปลูกฝัง ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเอสซีจี อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเป็นทั้งผู้สร้างและผู้ได้รับประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้จากพนักงานผู้มีความรู้ไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ ผ่านการฝึกอบรมภายใน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2) การนำความรู้ที่เอสซีจีมีอยู่เดิมบูรณาการเข้ากับความรู้ของพนักงานแต่ละคนเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร 3) ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการค้นพบแนวทางได้เอง

ของพนักงาน ผ่านการจัดกิจกรรมที่องค์การดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ใหม่

4) การเรียนรู้โดยการลงมือทำปฏิบัติ (action learning) จากการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการหมุนเวียนงาน (rotation) 5) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (system learning)

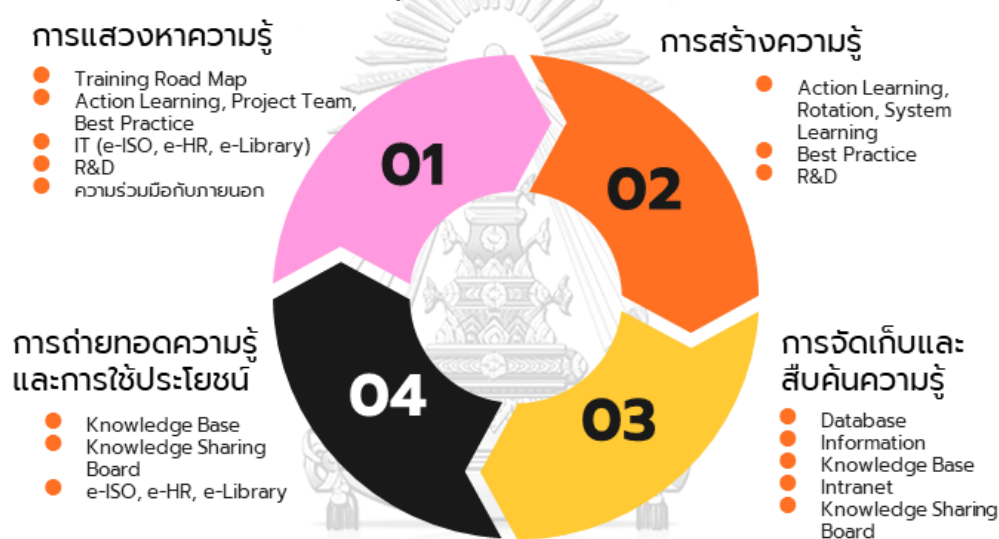
6) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต 7) การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เอสซีจีได้กำหนดสิ่งที่องค์การจะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้อย่างชัดเจน ทั้งส่วนที่เป็นฐานข้อมูล (Database) สารสนเทศ (Information) และฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยมีการจัดหมวดหมู่ตามลักษณะงาน และมีการใช้งานระบบ Intranet เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารและถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้นความรู้ (Retrieval) และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก รวมทั้งมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงช่องทางและวิธีการในการค้นหา การเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ที่องค์การจัดเก็บไว้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ การจัดทำดัชนีการสืบค้นเอกสารความรู้ การจัดทำระบบกระดานข่าวที่มีการถาม-ตอบ โดยเชื่อมระหว่างผู้ถามและผู้เชี่ยวชาญภายในเอสซีจีโดยตรง การสื่อสารผ่านวารสารซีเมนส์ไทยสัมพันธ์ Email ของพนักงาน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย เครือข่ายการทำงานตามลำดับขั้นของการทำงาน เครือข่ายคณะทำงานและการประชุม และเครือข่ายการฝึกอบรม

และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ Soft Learning, E-learning, Case Study การจัดทำ KM ให้พนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การจัดทำฐานความรู้ การจัดทำ Web Board เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่การถ่ายทอดความรู้จะเริ่มต้นจากความต้องการใช้ความรู้ของพนักงานในเอสซีจี ในเรื่องที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ที่เพียงพอในการทำงานหรือเป็นสิ่งที่ตนเองสนใจ หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องการคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในองค์การ และพนักงานของเอสซีจีต้องระบุ Username และ Password เพื่อสิทธิในการเข้าถึงฐานความรู้ของเอสซีจีและบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการนำประโยชน์จากความรู้ พนักงานจะมีการใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะสามารถสะท้อนออกมาในลักษณะต่าง ๆ อาทิ การใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่ลดลง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ลดลง คุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งมอบเพิ่มขึ้น การเกิดขึ้นของสินค้าและบริการใหม่ ๆ และการลดลงของข้อผิดพลาดต่าง ๆ

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่ต้องเริ่มต้นด้วยการค้นหา Knowledge Gap ในองค์กร กล่าวคือ ต้องรู้ว่าความรู้ที่องค์กรต้องการนั้นมีอะไรบ้าง และจะหาความรู้ดังกล่าวนั้นได้จากใคร ที่ไหน หรือหากมีอยู่แล้ว จะสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้นั้นไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กรได้อย่างไร อีกทั้งจะสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสร้างความรู้ใหม่ และการบันทึกความรู้นั้น ๆ ไว้ ทั้งในกรณีที่เป็นเรื่องดี ซึ่งบันทึกไว้เป็น Case Study และกรณีที่เป็น ความผิดพลาดก็เก็บไว้เป็น Lesson Learned โดยการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ไว้เป็น Knowledge Based ขององค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรสามารถเข้าถึงและสร้างความรู้ใหม่ ๆ ต่อยอดจากของเดิมได้ อยู่เสมอ (ศูนย์ความรู้กินได้ OKMD, ม.ป.ป.)

ภาพที่ 10 กระบวนการจัดการความรู้ ของเอสซีจี ปรับจากแนวคิดของ (พยัต วุฒิรงค์, 2522)



จะเห็นได้ว่า เอสซีจี เป็นตัวอย่างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และนำความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร โดยการจัดการความรู้นั้น มีความหมายที่กว้างและครอบคลุมในหลายมิติและหลายระดับ ขณะที่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำความรู้มาใช้จริงให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงพาณิชย์เท่านั้น หรือการนำความรู้จากระบบการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เกิดมูลค่า ไม่ใช่รู้แล้วเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ (ขึ้นหิ้ง) ดังนั้น ในการจัดการความรู้ เมื่อมีความรู้แล้วต้องมีการถ่ายทอดความรู้นั้น ซึ่งเป็นการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาคน ไม่ให้ความรู้ติดอยู่ในตัวบุคคล แต่ต้องให้ความสำคัญกับ “การแบ่งปัน” ซึ่งเป็นสิ่งที่เอสซีจียึดถือปฏิบัติมาตลอดระยะเวลาหลาย 10 ปี จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คือ “รู้แล้วต้องถ่ายทอด” โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ซึ่งจะได้รับการอบรมดูแลและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเป็นเวลา 1 เดือนเต็ม รวมถึง จะได้รับการสอนเรื่องจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethics and Good Governance) ในการดำเนิน

ธุรกิจอีกด้วย สอดคล้องกับ Lynda Braksiek (August 30, 2023 อ้างถึงใน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2566)) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างการไหลของความรู้ (Knowledge Flow) ที่เป็นการทำให้ความรู้ที่สำคัญที่สุดสามารถเคลื่อนย้ายไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ไปยังคนที่ถูกต้องในเวลาที่ถูกต้อง ในทุกครั้งที่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้น

นอกจากวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้แล้ว อีกหนึ่งวัฒนธรรมในการเรียนรู้ของพนักงานเอสซีจี คือ การอนุญาตให้พนักงานทำผิด โดยเชื่อว่า “ผิดคือครู หรือผิดคือการเรียนรู้” แต่ผิดแล้วต้องไม่ทำผิดซ้ำอีก หากมีคนที่ทำผิดก็จะได้ลงโทษอะไร เพราะถ้าลงโทษจะไม่ใครกล้าทำงานอีก แต่เอสซีจีจะให้พนักงานเก็บไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) หรือเรียกว่า After Action Review คือ หลังจากที่ทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ จะมีการพูดคุยกันว่ามียะไรที่ผิดพลาด และบันทึกเอาไว้สำหรับคนรุ่นหลัง หรือแม้กระทั่งคนเดิมที่ได้รับมอบหมายให้ทำอย่างเดิมอีก ถ้าไม่บันทึกไว้ก็อาจจะลืมได้ว่าทำอะไรไว้บ้าง ซึ่งจะมีการรวบรวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และไม่ดี (Bad Practice) ไว้เพื่อเป็นบทเรียนที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์แบบนั้นขึ้นอีก (โชคดี เลียวพานิช, 2553 อ้างถึงใน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2554))

โชคดี เลียวพานิช (2553 อ้างถึงใน สวทช. 2554) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของเอสซีจี ที่ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร โดยกล่าวไว้ว่า “คนมีความรู้หรือไม่ ถ้าไม่มีแล้วจะไปเอาความรู้จากที่ไหน อย่าหลงไปกับเครื่องมืออย่างเดียว” และได้สรุปหลักการของการจัดการความรู้ได้ 5 ข้อ ดังนี้ 1) สามารถเอาความรู้มาใช้ได้หรือไม่ 2) มีความรู้แล้วถ่ายทอดให้คนอื่นได้ไหม 3) มีความรู้แล้วเก็บเป็นไหม 4) มีความรู้แล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงพาณิชย์ได้หรือไม่ และ 5) มีความรู้แล้วสามารถนำมาใช้ได้ทันที่ตามความต้องการหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับ (พยัต วุฒิมรงค์, 2522) ที่อธิบายว่า คนส่วนใหญ่รู้มากกว่าที่พูดได้เขียนได้ ต้องทำอะไรให้ความรู้ที่ติดที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เปลี่ยนไปสู่ความรู้ที่เห็นได้ชัด (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยากรู้และต้องการใช้งาน พร้อมนี้ โชคดี เลียวพานิช ได้ขยายความเพิ่มเติมจากข้อความที่ว่า “อย่าหลงไปกับเครื่องมืออย่างเดียว” โดยอธิบายว่า **การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรก่อน จากนั้นจึงค่อยนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสร้างสิ่งต่าง ๆ** โดยการจัดการความรู้ในกรณีของเอสซีจินั้น มีจุดเริ่มต้นจากการจัดการความรู้ส่วนบุคคล คือ ต้องให้แต่ละบุคคลรู้จักการจัดการความรู้ของตัวเองก่อน แล้วจึงขยายไปสู่การจัดการความรู้ระดับองค์กร สำหรับตัวอย่างการจัดการความรู้จากระดับบุคคลไปสู่ระดับกลุ่มและองค์กร อาทิ วิธีการจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของเอสซีจีที่ได้มีการนำนักเรียนทุนประมาณ 350 คนมาถักความรู้ที่มีอยู่ ผ่านการพบปะกันทุก 3 เดือน และหยิบ

ยกประเด็นหรือนำเอาเรื่องอะไรขึ้นมาเพื่อการระดมสมอง และเก็บรวบรวมความรู้ ขณะเดียวกันในการเข้าถึงความรู้ของเอสซีจีก็อนุญาตให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลภายในขององค์กรที่มีการรวบรวมไว้ทั้งปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และความล้มเหลว ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด รวมทั้งยังระบุแหล่งสารสนเทศที่เป็นบุคคลไว้ด้วย และที่สำคัญคือการส่งเสริมให้พนักงานสืบค้นและใช้งานจากแหล่งข้อมูลภายในขององค์กรจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน อีกทั้งยังมีการจัดตั้ง Community of Practice (COP) แบบสมัครใจ จากการรวมตัวกันของผู้ที่มีวิชาชีพเดียวกัน อาทิ การแลกเปลี่ยนเรื่องการฝึกอบรมของฝ่ายบุคคลที่จะทำให้ทราบว่าวิทยากรคนไหนดีหรือไม่ดีในเรื่องไหน การจัดทำบล็อกในเว็บบอร์ดให้สมาชิกใช้แลกเปลี่ยนพูดคุยกัน หรือการจัดตั้ง COP แบบมีโครงสร้าง โดยมีการกำหนดว่าใครทำหน้าที่ Champion, Facilitator และสมาชิกจะมาประชุมพบปะกัน เช่น ทุกวันศุกร์ ตอนเย็น เป็นต้น

สุดท้ายนี้ การจัดการความรู้ขององค์กร จะเริ่มต้นจากนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์กรจะต้องมีความครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายทอดเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ การจัดการความรู้ต้องเกิดขึ้นและติดอยู่ในทุกส่วนขององค์กร โดยไม่แยกออกมาเป็นส่วนเฉพาะ ไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่เป็นเรื่องของทุกคน ทุกฝ่าย และทุกแผนกในองค์กร และต้องเป็นการริเริ่มจากคนขององค์กรเองเพื่อให้สามารถดึงพลังปัญญาของคนในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์ให้แก่องค์กรให้ได้มากที่สุด ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดทั้งกระบวนการที่เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การฝึกอบรม การวัดผลการดำเนินงาน (Performance) และการให้รางวัล จึงจะสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในการเรียนรู้ และการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานของคน ทีม และองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.3.3 รางวัลแห่งความสำเร็จ

จากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ที่เอสซีจีดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ของเอสซีจี ผ่านรางวัลแห่งความสำเร็จที่รับประกันคุณภาพขององค์กรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยมีตัวอย่างรางวัล (เอสซีจี, ม.ป.ป. ก) ดังนี้

รางวัลจากหน่วยงานในต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลด้านความยั่งยืนจาก RobecoSAM โดยในปี พ.ศ. 2565 เอสซีจีได้รับการประเมินและจัดอันดับในดัชนีวัดประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices – DJSI)

ในกลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง (Construction Materials) และได้รับคะแนนสูงสุดด้านสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังเป็นองค์กรแรกในอาเซียนที่เป็นสมาชิก DJSI และได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 19 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547

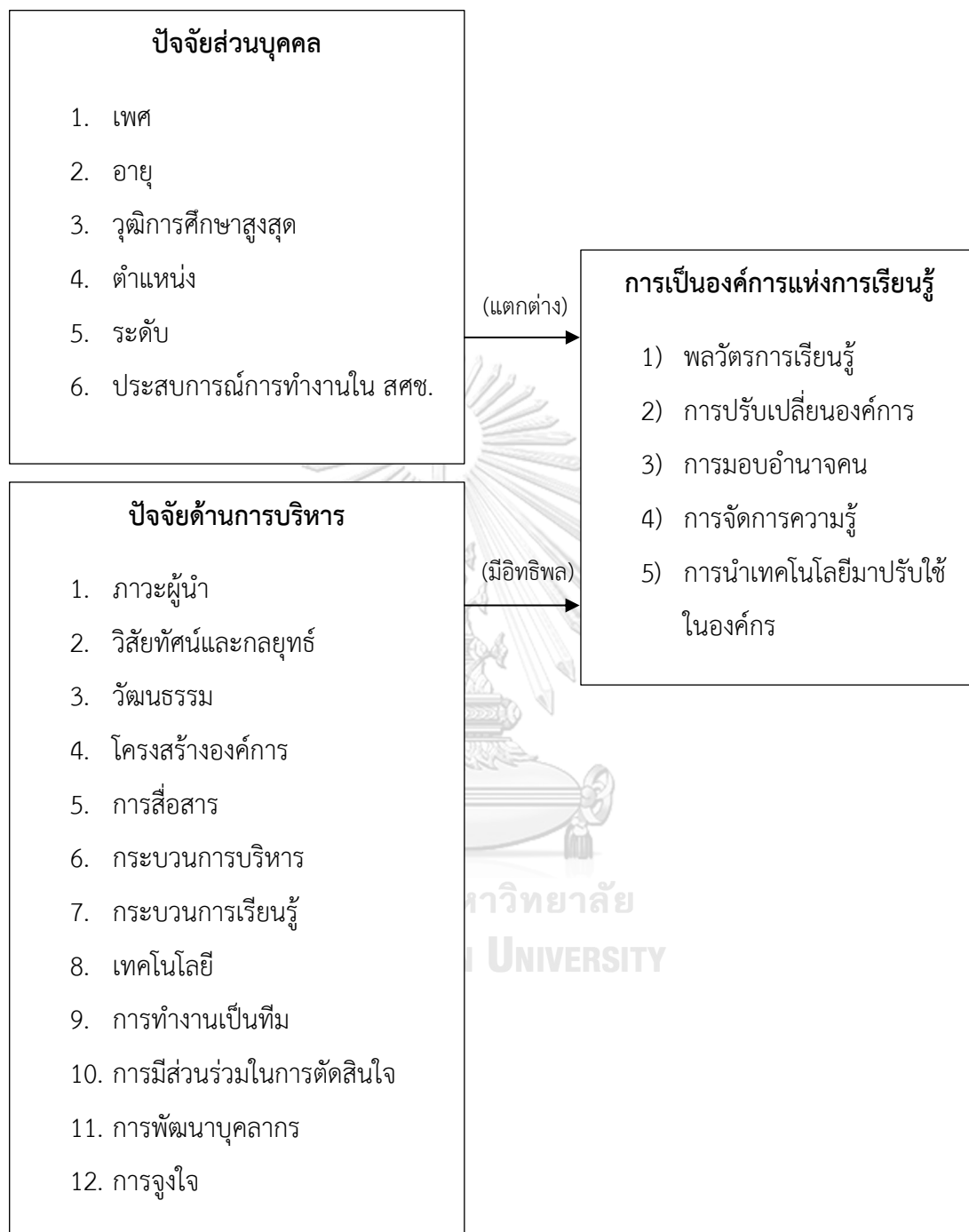
รางวัลจากหน่วยงานภายในประเทศ ได้แก่

รางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association: TMA) โดย เอสซีจี ได้รับรางวัลใน 5 สาขา ประกอบด้วย 1) สาขาความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ที่ในปี พ.ศ. 2565 ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 20 2) รางวัลดีเด่น สาขาความเป็นเลิศด้านสินค้า-การบริการ (Product / Service Excellence) 3) รางวัลดีเด่น สาขาความเป็นเลิศด้านการบริหารทางการเงิน (Financial Management Excellence) 4) รางวัลดีเด่น สาขาความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Innovation Excellence) และ 5) รางวัลดีเด่น สาขาความเป็นเลิศด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Excellence)

รางวัล Thailand Digital Excellence Awards 2022 สาขา company of the future จาก TMA และ Boston Consulting Group (BCG) ซึ่งพิจารณาจากดัชนี Digital Acceleration Index (DAI) ของ BCG จำนวน 8 ด้าน 42 มิติของการเติบโตทางดิจิทัล ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะการประเมินวุฒิภาวะทางดิจิทัลชั้นนำของโลก โดยเริ่มให้รางวัลเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการลงทุนทางดิจิทัลเพื่อการรองรับและเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในระดับชาติ อันจะเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระดับโลก

รางวัลด้านการลงทุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Thailand Sustainability Investment 2020) จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ “หุ้นยั่งยืน” และ “นักลงทุนสัมพันธ์ดีเด่น”

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบของการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ขั้นตอนการสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 รูปแบบของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อนำมาใช้จัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่จะดำเนินการแจกแบบสอบถาม ทั้งในรูปแบบออนไลน์ด้วย Google Form ผ่านช่องทาง Email และ Line ของกอง/สำนักต่าง ๆ และแจกแบบสอบถามในรูปแบบกระดาษให้กับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป

3.2 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยมีกระบวนการตั้งแต่การสร้างแบบสอบถาม การทดสอบแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างนำร่อง การพัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถาม และการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ข้าราชการพลเรือนของ สศช. ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการ/ชำนาญงาน ข้าราชการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการกองขึ้นไป

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าและศึกษาเอกสารตลอดจน ผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ที่ได้มีการรวบรวมไว้ จากหนังสือ วารสาร บทความเชิงวิชาการ และเอกสารงานวิจัย รวมถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เพื่อศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัย คือ ข้าราชการพลเรือน สังกัด สศช. จำนวน 523 คน (ข้อมูล ณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565) ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการ/ชำนาญงาน ข้าราชการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกอง ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน และผู้บริหารตำแหน่งรองเลขาธิการฯ

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ข้าราชการทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการ/ชำนาญงาน ข้าราชการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกอง ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน และรองเลขาธิการฯ ของ สศช. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรการคำนวณของทาโร ยามาเอะ (Taro Yamane) ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 226 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามระดับ ตำแหน่ง ได้แก่ 1) ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จำนวน 63 คน 2) ระดับชำนาญงาน/ชำนาญงาน จำนวน 94 คน 3) ระดับข้าราชการพิเศษ จำนวน 47 คน 4) ระดับผู้อำนวยการกอง และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คน และ 5) รองเลขาธิการฯ และที่ปรึกษาฯ จำนวน 6 คน

สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเอะ (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยกำหนดให้

- n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เราต้องการจะรู้จากจำนวนประชากร (คน)
 N คือ ขนาดของจำนวนประชากรทั้งหมด (คน)
 e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ใช้ในงานวิจัย (เปอร์เซ็นต์)

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของ สศช. จำนวนตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
รองเลขาธิการฯ และที่ปรึกษาฯ	15	6
ผู้อำนวยการกอง และผู้เชี่ยวชาญ	36	16
ชำนาญการพิเศษ	109	47
ชำนาญการ/ชำนาญงาน	217	94
ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน	146	63
รวม	523	226

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีลักษณะการตอบข้อความแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) มีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระดับ และประสบการณ์การทำงานใน สศช. มีลักษณะการตอบข้อความแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) ที่ให้ระบุจำนวนหรือข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 2 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Question) มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 12 ปัจจัย เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Question) มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

และมีข้อความที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) ในส่วนท้ายของแต่ละปัจจัย ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.5 ขั้นตอนการสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.5.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

3.5.2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาแบบสอบถาม และตรวจสอบสำนวนภาษา พร้อมปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม

3.5.3 นำร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความชัดเจน ความแม่นยำ และตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยนำแบบสอบถามจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ของข้อความคำถาม ซึ่งได้กำหนดระดับของการให้คะแนนความสอดคล้องของข้อความแต่ละข้อ 3 ระดับ (ปราณี มีหาญพงษ์, 2561; สุรพงษ์ คงสัตย์ และธีรชาติ ธรรมวงศ์, 2551) ดังนี้

ให้คะแนน 1 ถ้าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้คะแนน -1 ถ้าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

สูตรการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยกำหนดให้

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ หรือค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (คน)

3.5.4 คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามเกณฑ์การพิจารณา ค่า IOC โดยข้อความที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 แสดงว่ามีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ได้ ขณะที่ข้อความที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.60 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้ ทั้งนี้ ผลการตรวจสอบค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้คัดเลือกข้อความที่เหมาะสมสำหรับการสอบถามสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 26 ข้อ และข้อความสำหรับการสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกจำนวน 45 ข้อ รวมจำนวนข้อความทั้งสิ้น 71 ข้อ

3.5.5 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกและปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2565)

สูตรการคำนวณของครอนบาค (Cronbach Alpha)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

โดยกำหนดให้

α	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้วัด
$\sum s_t^2$	คือ	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนในแต่ละข้อ
s_t^2	คือ	ค่าความแปรปรวนของคะแนนจากคำถามทุกข้อ
k	คือ	จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

ตารางที่ 5 การแปลความหมายค่าความเชื่อมั่น

ค่าความเชื่อมั่น	การแปลความหมาย
1.00	มีความเชื่อมั่นสมบูรณ์แบบ
.90-.99	มีความเชื่อมั่นสูงมาก
.80-.89	มีความเชื่อมั่นสูง
.60-.79	มีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง
.40-.59	มีความเชื่อมั่นปานกลาง
.20-.39	มีความเชื่อมั่นต่ำ
.01-.19	มีความเชื่อมั่นต่ำมาก
0	ไม่มีความเชื่อมั่นเลย

ที่มา : (วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2565)

ทั้งนี้ ผลการทดสอบเพื่อการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .983 แปลความได้ว่า แบบสอบถามฉบับนี้ มีความเชื่อมั่นสูงมาก (วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2565) โดยอธิบายรายละเอียดค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

- 1) ค่าความเชื่อมั่นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .959 โดยอธิบายเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้
 - (1) พลวัตการเรียนรู้ .724
 - (2) การปรับเปลี่ยนองค์กร .884
 - (3) การมอบอำนาจคน .854
 - (4) การบริหารจัดการความรู้ .896
 - (5) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร .929

2) ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .977 โดยอธิบายเป็นรายปัจจัยได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำ	.941
(2) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	.905
(3) วัฒนธรรมองค์การ	.944
(4) โครงสร้างองค์การ	.875
(5) การสื่อสาร	.641
(6) กระบวนการบริหาร	.759
(7) กระบวนการเรียนรู้	.868
(8) เทคโนโลยี	.916
(9) การทำงานเป็นทีม	.851
(10) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.871
(11) การพัฒนาบุคลากร	.885
(12) การจูงใจ	.836

3.5.6 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามกับข้าราชการภายใน สศช.

3.6.2 นำแบบสอบถามพร้อมสำเนาของหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม ไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3.6.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถาม ด้วย Google Form ผ่านช่องทาง Email และ Line ของกอง/สำนักต่าง ๆ ทั้งนี้ สำหรับระดับ ตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป ได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามกระดาษ เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวส่วนใหญ่อ่านเอกสารจากกระดาษมากกว่าแบบออนไลน์

3.6.4 นำข้อมูลจากแบบสอบถามไปเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ ได้แบบสอบถาม คืนมาและสมบูรณ์ จำนวน 257 ฉบับ

3.7 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ หรือโปรแกรม SPSS ดังนี้

3.7.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอข้อมูลเป็นแผนภูมิและตาราง

3.7.2 การวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม และภาพรวม โดยการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อ ด้วยการหาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแต่ละด้าน และนำมาเทียบกับความกว้างอันตรภาคชั้น (Interval) (Fisher อ้างถึงใน (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539))

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น (Interval)} &= \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น (class)}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

สามารถแปลความหมายเกณฑ์ระดับการปฏิบัติ ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า องค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.60 แปลความว่า องค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า องค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า องค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า องค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.7.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม โดยการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อ ด้วยการหาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแต่ละด้าน และนำมาเทียบกับความกว้างอันตรภาคชั้น (interval) (Fisher อ้างถึงใน (ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539))

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น (Interval)} = \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น (class)}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.80$$

สามารถแปลความหมายเกณฑ์ระดับการปฏิบัติ ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.60 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.7.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกันซึ่งมีตัวแปร 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยสถิติ F- test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ (Significant level) เท่ากับ 0.05

3.7.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ (Significant level) เท่ากับ 0.05 และมีข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ดังนี้ 1) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มและเป็นอิสระต่อกัน 2) ประชากรมีการแจกแจงแบบปกติ 3) ความแปรปรวนของตัวแปรตามในทุกค่าของตัวแปรอิสระต้องเท่ากัน (Homoscedasticity) 4) ค่าความผิดพลาดของตัวแปรตามแต่ละค่าเป็นอิสระกัน และ 5) ตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์ต้องเป็นอิสระกัน คือ ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ((นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2553); (วิระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2565))

3.7.6 การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) จะใช้วิธีการจัดกลุ่ม ความถี่และบรรยายลักษณะความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” สรุปผลการวิเคราะห์เป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติ
- 4.2 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.3 การวิเคราะห์สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สศช.
- 4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.
- 4.5 การวิเคราะห์ความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน (การทดสอบสมมติฐาน)
- 4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. (การทดสอบสมมติฐาน)
- 4.7 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question)

4.1 สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติ

เพื่อทำความเข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์แทนตัวแปร

LO	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
LD	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
LD1	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) [ท่านมีเทคนิคในการเรียนรู้ผ่านการทำงาน อาทิ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง]

LD2	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) [ท่านมีกระบวนการคิด อย่างเป็นระบบแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการ คิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์]
LD3	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) [บุคลากร สศช. มีการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มงาน หรือกอง/สำนัก ในบรรยากาศ ที่เปิดเผย โปร่งใส และเป็นกันเอง]
LD4	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) [สศช. ส่งเสริมให้บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน]
LD5	แทน	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) [สศช. มีการส่งเสริมให้ บุคลากรฝึกการคิดอย่างมีระบบแบบแผนและมีการกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์]
OT	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
OT1	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) [สศช. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ]
OT2	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) [สศช. มีวัฒนธรรมองค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของการ การเรียนรู้ และประโยชน์ที่จะได้รับ]
OT3	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) [สศช. สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน อาทิ การจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ภายในองค์การ กิจกรรม Happy Workplace รวมถึงมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบถ้วน ทันสมัย และเพียงพอ สำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ทั้งสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อ สิ่งพิมพ์ และหลักสูตรการพัฒนาที่จำเป็น]
OT4	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) [สศช. มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร ตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และมีการตรวจสอบติดตามผล]

การเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา
การทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง]

OT5	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) [สศช. มีการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของข้อมูลซึ่งช่วยให้การดำเนินงาน และการสร้างความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไป ด้วยดี]
PE	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment)
PE1	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [บุคลากร สศช. มีความกล้าที่จะตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และกล้า ที่จะรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้น]
PE2	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [หัวหน้างาน มอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลและให้อิสระในการ ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น]
PE3	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มพูนทักษะ และการ ประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้]
PE4	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [หัวหน้างาน เป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้สอน และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้]
PE5	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร]
PE6	แทน	การมอบอำนาจคน (People Empowerment) [ผู้บริหารมีการ แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้]
KM	แทน	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
KM1	แทน	การจัดการความรู้ (Knowledge Management) [สศช. มีการรวบรวมสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร]

KM2	แทน	การจัดการความรู้ (Knowledge Management) [สศช. มีการสร้างความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ]
KM3	แทน	การจัดการความรู้ (Knowledge Management) [สศช. มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้ คือ สามารถติดตามข้อมูลตั้งแต่การเริ่มสร้าง การนำไปใช้ การจัดเก็บ และการแก้ไข เปลี่ยนแปลงข้อมูล และมีความง่ายต่อการเข้าถึง]
KM4	แทน	การจัดการความรู้ (Knowledge Management) [สศช. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ ความสามารถที่เป็นคลังความรู้ขององค์การให้อยู่ในรูปแบบและวิธีการที่บุคลากรในองค์การนำไปใช้ประโยชน์ได้]
KM5	แทน	การจัดการความรู้ (knowledge management) [สศช. มีการจัดการเชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ จากทุกส่วนในองค์การให้ถึงกันและกัน ได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง]
TA	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Technology Adoption)
TA1	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Technology Adoption) [สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี/แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลของ สศช. การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การพัฒนาระบบ Smart Office ที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการงานของสำนักงาน]
TA2	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Technology Adoption) [สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม อาทิ การจัดการ KM องค์การในระบบ intranet]
TA3	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Technology Adoption) [สศช. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ การส่งเสริมการเรียนรู้ตามความนัดและความต้องการ]

TA4	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร (Technology Adoption) [สศช. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว]
TA5	แทน	การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร (Technology Adoption) [สศช. มีแนวโน้มเปิดรับเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง มั่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย]

สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
H0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ ซึ่งจะใช้ในสรุปผลการ ทดสอบสมมติฐาน (Statistical Significance)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficients)
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Regression Coefficients)
t	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
R ²	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square)
R ² _{adj}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Adjusted R Square)
SEE	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (Standard Error of Estimate)

4.2 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระดับ และประสบการณ์การทำงานใน สศช. นำเสนอข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	(n = 257)	100
ชาย	99	38.5
หญิง	151	58.8
ไม่ระบุ	7	2.7
อายุ	(n = 257)	100
น้อยกว่า 30 ปี	85	33.1
31-40 ปี	66	25.7
41-50 ปี	53	20.6
51-60 ปี	53	20.6
วุฒิการศึกษาสูงสุด	(n = 257)	100
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.3
ปริญญาตรี	116	45.1
ปริญญาโท	120	46.7
ปริญญาเอก	15	5.8
ตำแหน่ง*	(n = 257)	100
ตำแหน่งบริหาร	22	8.6
ตำแหน่งในสายงานหลัก	174	67.7
ตำแหน่งในสายงานสนับสนุน	61	23.7
ระดับ	(n = 257)	100
บริหาร	22	8.6
ชำนาญการพิเศษ	39	15.2
ชำนาญการ	72	28.0
ปฏิบัติการ	90	35.0

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชำนาญงาน	17	6.6
ปฏิบัติงาน	17	6.6
ประสบการณ์การทำงานใน สศช.	(n = 257)	100
น้อยกว่า 1 ปี	36	14.0
1-5 ปี	71	27.6
6-10 ปี	42	16.3
11-15 ปี	28	10.9
16-20 ปี	13	5.4
21-25 ปี	24	9.3
26-30 ปี	30	11.7
30 ปีขึ้นไป	12	4.7

หมายเหตุ :

*การวิเคราะห์และแปลผลปัจจัยส่วนบุคคล **ตำแหน่ง** ได้จัดกลุ่มใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย **กลุ่มที่ 1 ตำแหน่งบริหาร** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก (Strategic Apex and Middle Line) ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป **กลุ่มที่ 2 ตำแหน่งในสายงานหลัก (Operating Core)** ได้แก่ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน และ**กลุ่มที่ 3 ตำแหน่งในสายงานสนับสนุน (Support Staff and Technostructure)** อาทิ นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 58.8 เมื่อพิจารณาอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.1 เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.1 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากอัตรากำลังของ สศช. ในปีงบประมาณ 2565 ที่มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด เมื่อพิจารณาตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานหลัก คิดเป็นร้อยละ 67.7 โดยระดับที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 35 และเมื่อพิจารณาประสบการณ์การทำงานใน สศช. พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. อยู่ระหว่างช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.6

4.3 การวิเคราะห์สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สศช.

การวิเคราะห์สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สศช. เป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา นำเสนอข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

เกณฑ์การแปลผลระดับการปฏิบัติ ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.60 แปลความว่า องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในภาพรวมและระบบย่อย ดังนี้

สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. พลวัตการเรียนรู้	3.75	.56	มาก
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร	3.39	.82	ปานกลาง
3. การมอบอำนาจคน	3.56	.75	มาก
4. การจัดการความรู้	3.44	.78	มาก
5. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร	3.59	.84	มาก
รวม (n = 257)	3.55	.65	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สศช. ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 เมื่อพิจารณาแต่ละระบบย่อย พบว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ หรือพลวัตการเรียนรู้ เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร และระบบย่อยการมอบอำนาจคน ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 3.59 และ 3.56 ตามลำดับ ขณะที่ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.39 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้ จำแนกรายข้อคำถาม

ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีเทคนิคในการเรียนรู้ผ่านการทำงาน อาทิ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	4.10	.70	มาก
2. ท่านมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์	3.82	.73	มาก
3. บุคลากร สศช. มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นที่ภายใน กลุ่มงาน หรือกอง/สำนัก ในบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส และเป็นกันเอง	3.79	.78	มาก
4. สศช. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน	3.45	.96	มาก
5. สศช. มีการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกการคิดอย่างมีระบบ แบบแผนและมีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	3.58	.92	มาก
รวม (n = 257)	3.75	.56	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า คำถามพลวัตการเรียนรู้ในระดับบุคคล “ท่านมีเทคนิคในการเรียนรู้ผ่านการทำงาน อาทิ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง” มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 4.10 สามารถแปลผลโดยอนุมานได้ว่า บุคลากร สศช. มีเทคนิคในการเรียนรู้ผ่านการทำงาน อาทิ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ คำถามพลวัตการเรียนรู้ในระดับบุคคล “ท่านมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์” มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ซึ่งสามารถแปลผลโดยอนุมานได้ว่า บุคลากร สศช. มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์ ขณะที่ข้อคำถาม “สศช. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน” แม้จะมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.45

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อคำถาม

ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.59	.93	มาก
2. สศช. มีวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และประโยชน์ที่จะได้รับ	3.52	.96	มาก
3. สศช. สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน อาทิ การจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ภายในองค์กร กิจกรรม Happy Workplace รวมถึงมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบถ้วน ทันสมัย และเพียงพอ สำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ทั้งสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อ สิ่งพิมพ์ และหลักสูตรการพัฒนาที่จำเป็น	3.30	1.04	ปานกลาง
4. สศช. มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร ตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และมีการตรวจสอบติดตามผลการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	3.17	1.03	ปานกลาง
5. สศช. มีการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของข้อมูล ที่ช่วยให้การดำเนินงานและการสร้างความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี	3.40	.94	ปานกลาง
รวม (n = 257)	3.39	.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามที่ สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1) สศช. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 2) สศช. มีวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.59 และ 3.52 ตามลำดับ ขณะที่ข้อคำถามอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.17 คือ สศช. มีการ

สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร ตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และมีการตรวจสอบติดตามผลการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการมอบอำนาจคน จำแนกรายข้อคำถาม

ระบบย่อยการมอบอำนาจคน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. บุคลากร สศช. มีความกล้าที่จะตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้น	3.44	.89	มาก
2. หัวหน้างานมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคล และให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น	3.42	.95	มาก
3. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มพูนทักษะ และการประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้	3.89	.90	มาก
4. หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้สอน และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้	3.59	.97	มาก
5. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ	3.58	1.00	มาก
6. ผู้บริหารมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	3.42	.97	มาก
รวม (n = 257)	3.56	.75	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระบบย่อยการมอบอำนาจคน ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ทุกข้อคำถาม สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มพูนทักษะ และการประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 รองลงมา คือ หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้สอน และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 และผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 ขณะที่ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.42 เท่ากัน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1) หัวหน้างานมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลและให้

อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น และ 2) ผู้บริหารมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อคำถาม

ระบบย่อยการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีการรวบรวมสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ	3.65	.92	มาก
2. สศช. มีการสร้างความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็น ระบบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	3.49	.90	มาก
3. สศช. มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูล ย้อนกลับได้ คือ สามารถติดตามข้อมูลตั้งแต่การเริ่มสร้าง การนำไปใช้ การจัดเก็บ และการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล และมีความง่ายต่อการเข้าถึง	3.37	.94	ปานกลาง
4. สศช. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่เป็นคลังความรู้ขององค์การให้อยู่ในรูปแบบและวิธีการ ที่บุคลากรในองค์การนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.47	.88	มาก
5. สศช. มีการจัดการเชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ จากทุกส่วนในองค์การให้ถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง	3.23	.97	ปานกลาง
รวม (n = 257)	3.44	.78	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระบบย่อยการจัดการความรู้ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.44 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามที่ สศช. มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) สศช. มีการรวบรวมสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ 2) สศช. มีการสร้างความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็น ระบบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และ 3) สศช. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่เป็นคลังความรู้ขององค์การให้อยู่ในรูปแบบและวิธีการที่บุคลากรในองค์การนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.65 3.49 และ 3.47 ตามลำดับ ขณะที่ข้อคำถามอื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.23 คือ สศช. มีการจัดการเชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ จากทุกส่วนในองค์การให้ถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสถานะปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ จำแนกรายข้อคำถาม

ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี/แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลของ สศช. การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การพัฒนาระบบ Smart Office ที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการงานของสำนักงาน	3.73	.94	มาก
2. สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม อาทิ การจัดการ KM องค์การในระบบ intranet	3.68	.94	มาก
3. สศช. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ การส่งเสริมการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ	3.39	.99	ปานกลาง
4. สศช. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.50	.95	มาก
5. สศช. มีแนวโน้มเปิดรับเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย	3.64	.97	มาก
รวม (n = 257)	3.59	.84	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี/แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลของ สศช. การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การพัฒนาระบบ Smart Office ที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการงานของสำนักงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 รองลงมา คือ สศช. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม อาทิ การจัดการ KM องค์การในระบบ intranet มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และ สศช. มีแนวโน้มเปิดรับเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ

และลดค่าใช้จ่าย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 ขณะที่ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.39 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ สศช. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ การส่งเสริมการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณานำเสนอข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

เกณฑ์การแปลผลระดับการปฏิบัติ ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.60 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า ปัจจัยด้านการบริหารนั้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ภาพรวมและรายปัจจัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	(n = 257)		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ภาวะผู้นำ	3.6877	.89	มาก
2. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.4942	.83	มาก
3. วัฒนธรรมองค์การ	3.7810	.77	มาก
4. โครงสร้างองค์การ	3.4095	.88	มาก
5. การสื่อสาร	3.7743	.70	มาก
6. กระบวนการบริหาร	3.5745	.79	มาก
7. กระบวนการเรียนรู้	3.4056	.79	มาก
8. เทคโนโลยี	3.5953	.86	มาก
9. การทำงานเป็นทีม	3.9086	.79	มาก
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.7756	.81	มาก
11. การพัฒนาบุคลากร	3.4514	.82	มาก
12. การจูงใจ	3.4202	.82	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทั้ง 12 ปัจจัย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 ปัจจัยแรก ได้แก่ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9086 3.7810 และ 3.7756 ตามลำดับ ขณะที่ปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ และปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4095 และ 3.4056 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยภาวะผู้นำ

ปัจจัยภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้	3.7315	1.01	มาก
2. หัวหน้างานให้คำแนะนำ เป็นผู้สอนงาน สอนทักษะให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.6887	.97	มาก
3. หัวหน้างานกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและความพยายามในการเรียนรู้จากการทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้มีความมั่นใจในศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.7004	.98	มาก

ปัจจัยภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ผู้บริหารและหัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล	3.6304	1.00	มาก
รวม (n = 257)	3.6877	.89	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6877 (S.D. = .89) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7315 รองลงมา คือ หัวหน้างานกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและความพยายามในการเรียนรู้จากการทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้มีความมั่นใจในศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7004 ขณะที่ข้อคำถาม ผู้บริหารและหัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.6304

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. บุคลากร สศช. ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น	3.6031	.92	มาก
2. ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบุคลากร	3.4825	.96	มาก
3. ผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร	3.3580	1.03	ปานกลาง
4. สศช. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.5331	.90	มาก
รวม (n = 257)	3.4942	.83	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4942 (S.D. = .83) โดยข้อคำถามส่วนใหญ่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากร สศช. ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6031 รองลงมา คือ สศช. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5331 ขณะที่ข้อคำถาม ผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.3580 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมไม่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย	3.7432	.85	มาก
2. บุคลากร สศช. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สศช.	3.8482	.83	มาก
3. สศช. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.7510	.87	มาก
รวม (n = 257)	3.7810	.77	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7810 (S.D. = .77) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากร สศช. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สศช. มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.8482 รองลงมา คือ สศช. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7510 ขณะที่ข้อคำถาม บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมไม่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.7432

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยโครงสร้างองค์การ **มหาวิทยาลัย**

ปัจจัยโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีการแบ่งสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และมีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ไม่มากจนเกินไป	3.7004	.97	มาก
2. สศช. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.3852	1.04	ปานกลาง
3. สศช. มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมหรือส่วนงานอื่น ๆ ข้ามกอง/สำนัก/สายงาน	3.4358	1.06	มาก
4. สศช. มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	3.1167	1.15	ปานกลาง
รวม (n = 257)	3.4095	.88	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4095 (S.D. = .88) โดยข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. มีการแบ่งสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และมีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ไม่มากจนเกินไป มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7004 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สศช. มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมหรือส่วนงานอื่น ๆ ข้ามกอง/สำนัก/สายงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4358 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.1167 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการสื่อสาร

ปัจจัยการสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างเป็นทางการและชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจคำสั่งได้ง่าย	3.6031	.94	มาก
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานมีติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรตามโอกาสหรือสถานการณ์อย่างเหมาะสม ทั้งการพบหน้าและการสื่อสาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ Email และ Line	3.8521	.92	มาก
3. สศช. มีการสื่อสารข่าวสำคัญ ๆ ขององค์การกับบุคลากร ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ หนังสือเวียน ประชุม ป้ายประชาสัมพันธ์ Line สำนักงานฯ	4.1790	.79	มาก
4. สศช. มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารซักถามได้	3.4630	1.00	มาก
รวม (n = 257)	3.7743	.70	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยการสื่อสาร ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7743 (S.D. = .70) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. มีการสื่อสารข่าวสำคัญ ๆ ขององค์การกับบุคลากร ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ หนังสือเวียน ประชุม ป้ายประชาสัมพันธ์ Line สำนักงานฯ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.1790 รองลงมา คือ ผู้บริหารและหัวหน้างานมีติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรตามโอกาสหรือสถานการณ์อย่างเหมาะสม ทั้งการพบหน้าและการสื่อสาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ Email และ Line มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.8521 ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการ

สื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารซักถามได้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.4630

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยกระบวนการบริหาร

ปัจจัยกระบวนการบริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หัวหน้างานให้อิสระบุคลากรในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน	3.6420	.93	มาก
2. หัวหน้างานมีการกระจายภาระงานและการแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่อย่างเหมาะสม	3.4553	.99	มาก
3. สศช. มีกระบวนการการจัดสรรงบประมาณและวัสดุในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.6265	.88	มาก
รวม (n = 257)	3.5745	.79	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยกระบวนการบริหาร ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5745 (S.D. = .79) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ หัวหน้างานให้อิสระบุคลากรในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6420 รองลงมา คือ สศช. มีกระบวนการการจัดสรรงบประมาณและวัสดุในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6265 ขณะที่ข้อคำถาม หัวหน้างานมีการกระจายภาระงานและการแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่อย่างเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.4553

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้

ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย	3.3268	.90	ปานกลาง
2. สศช. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานข้ามกอง/สำนัก/สายงาน	3.4747	.94	มาก
3. สศช. มีการจัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน	3.1479	1.03	ปานกลาง
4. สศช. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่องค์การสร้างขึ้น อาทิ ข้อมูลจากการลงพื้นที่ รายงานภาวะเศรษฐกิจ รายงานภาวะสังคม	3.6732	.93	มาก
รวม (n = 257)	3.4056	.79	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4056 (S.D. = .79) โดยข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่องค์การสร้างขึ้น อาทิ ข้อมูลจากการลงพื้นที่ รายงานภาวะเศรษฐกิจ รายงานภาวะสังคม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6732 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สศช. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานข้ามกอง/สำนัก/สายงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4747 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการจัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ที่ 3.1479 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยเทคโนโลยี

ปัจจัยเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. มีการจัดหางบประมาณในการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อาทิ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้โสตทัศนูปกรณ์ อาทิ จอ LED ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ ภายในห้องประชุมและห้องฝึกอบรม	3.7354	.94	มาก
2. สศช. มีการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์การ และจัดทำให้ตามความเหมาะสม	3.5214	1.05	มาก

ปัจจัยเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. สศช. มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.4202	1.01	มาก
4. สศช. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อาทิ วิดีทัศน์ คู่มือการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ Facebook Live ฐานข้อมูลในระบบ Intranet	3.7043	.93	มาก
รวม (n = 257)	3.5953	.86	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยี ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5953 (S.D. = .86) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. มีการจัดหางบประมาณในการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อาทิ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้สื่อดิจิทัล อาทิ จอ LED ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ ภายในห้องประชุมและห้องฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7354 รองลงมา คือ สศช. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อาทิ วิดีทัศน์ คู่มือการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ Facebook Live ฐานข้อมูลในระบบ Intranet มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7043 ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.4202

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลุ่มงานของท่านช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง	4.0817	.90	มาก
2. สมาชิกในกลุ่มงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองและของเพื่อนร่วมทีม	3.9844	.92	มาก
3. กอง/สำนักของท่านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน	3.9066	.91	มาก
4. สายงานของท่านช่วยกันแก้ปัญหาของสายงาน และ สศช. อย่างเป็นระบบ	3.6615	.97	มาก
รวม (n = 257)	3.9086	.79	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9086 (S.D. = .79) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ กลุ่มงานของท่านช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.0817 รองลงมา คือ สมาชิกในกลุ่มงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองและของเพื่อนร่วมทีม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9844 ขณะที่ข้อคำถาม สายงานของท่านช่วยกันแก้ปัญหาของสายงาน และ สศช. อย่างเป็นทางการเป็นระบบ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.6615

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน	3.8560	.91	มาก
2. สศช. จัดให้บุคลากรร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความท้าทายขององค์การ	3.5720	.97	มาก
3. สศช. จัดให้บุคลากรร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	3.8988	.94	มาก
รวม (n = 257)	3.7756	.81	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7756 (S.D. = .81) โดยทุกข้อคำถามนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. จัดให้บุคลากรร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.8988 รองลงมา คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงานทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.8560 ขณะที่ข้อคำถาม สศช. จัดให้บุคลากรร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความท้าทายขององค์การ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.5720

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สศช. สนับสนุนการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับ ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และ การศึกษาต่อที่เหมาะสมและเพียงพอ	3.6926	.97	มาก
2. สศช. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.9961	.86	มาก
3. สศช. มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path) อย่างเป็นระบบและโปร่งใส	3.1323	1.03	ปานกลาง
4. สศช. มีการจัดทำข้อมูลและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับ แผนความก้าวหน้าในอาชีพ	2.9844	1.05	ปานกลาง
รวม (n = 257)	3.4514	.82	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.4514 (S.D. = .82) โดยข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ สศช. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9961 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สศช. สนับสนุนการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อที่เหมาะสมและเพียงพอ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.6926 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการจัดทำข้อมูลและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 2.9844 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของ สศช. ปัจจัยการจูงใจ

ปัจจัยการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หัวหน้างานมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน รวมทั้งการไว้วางใจและมอบหมาย งานที่ทำหายความสามารถ	3.5331	.92	มาก
2. หัวหน้างานให้เกียรติ ยอมรับในความสามารถ และมีการกล่าว ยกย่อง ชมเชย	3.5564	1.04	มาก
3. สศช. มีการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มี ผลงานดีเด่น หรือบุคลากร/ทีมที่ทุ่มเทและสามารถสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้	3.2335	1.02	ปานกลาง
4. สศช. มีการสร้างบรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานการเรียนรู้ จากการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการ ปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพัน/ความรู้สึเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การ	3.3580	.97	ปานกลาง
รวม (n = 257)	3.4202	.82	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ปัจจัยการจูงใจ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
อยู่ที่ 3.4202 (S.D. = .82) โดยข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ หัวหน้างานให้เกียรติ ยอมรับ
ในความสามารถ และมีการกล่าวยกย่อง ชมเชย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5564 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ
มาก รองลงมา คือ หัวหน้างานมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของ
แต่ละคน รวมทั้งการไว้วางใจและมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.5331
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขณะที่ข้อคำถาม สศช. มีการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่
บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หรือบุคลากร/ทีมที่ทุ่มเทและสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์
ต่อองค์การได้ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ที่ 3.2335 และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4.5 การวิเคราะห์ความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน

การเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกันซึ่งมีตัวแปร 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยสถิติ F- test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant level) เท่ากับ 0.05 เพื่อการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 1 คือ สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย 6 สมมติฐานย่อย สรุปผลการวิเคราะห์และผลการทดสอบสมมติฐานย่อย ดังตาราง

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ One-Way ANOVA ในการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อย	Sig.	ผล	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง เพศ	.106	ไม่แตกต่าง	ยอมรับ H0 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศ ปฏิเสธ H1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างเพศ
1.2 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง อายุ	.121	ไม่แตกต่าง	ยอมรับ H0 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างอายุ ปฏิเสธ H1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างอายุ
1.3 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง วุฒิการศึกษาสูงสุด	.863	ไม่แตกต่าง	ยอมรับ H0 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างวุฒิการศึกษาสูงสุด ปฏิเสธ H1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานย่อย	Sig.	ผล	ผลการทดสอบสมมติฐาน
			ความแตกต่างกันระหว่าง วุฒิการศึกษาสูงสุด
1.4 สถานะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง ตำแหน่งงาน	.008**	แตกต่าง	ปฏิเสธ H0 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มี ความแตกต่างกันระหว่าง ตำแหน่งงาน ยอมรับ H1 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มี ความแตกต่างกันระหว่าง ตำแหน่งงาน
1.5 สถานะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง ระดับ	.288	ไม่แตกต่าง	ยอมรับ H0 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มี ความแตกต่างกันระหว่าง ระดับ ปฏิเสธ H1 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มี ความแตกต่างกันระหว่าง ระดับ
1.6 สถานะการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่าง ประสบการณ์การทำงาน ใน สศช.	.005**	แตกต่าง	ปฏิเสธ H0 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มี ความแตกต่างกันระหว่าง ประสบการณ์การทำงาน ใน สศช. ยอมรับ H1 สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มี ความแตกต่างกันระหว่าง ประสบการณ์การทำงาน ใน สศช.

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานใน สศช. ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (Sig = .008 และ .005 ตามลำดับ) จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบ LSD

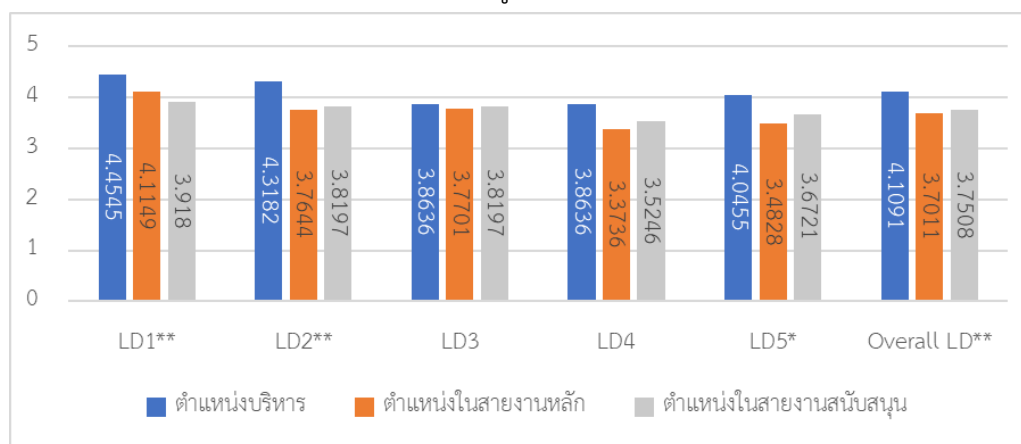
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ด้วยวิธีทดสอบ LSD

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ตำแหน่งบริหาร	ตำแหน่ง ในสายงานหลัก	ตำแหน่ง ในสายงานสนับสนุน
ตำแหน่งบริหาร	3.72		.26258	-.00860
ตำแหน่งในสายงานหลัก	3.46			-.72117**
ตำแหน่งในสายงาน สนับสนุน	3.73			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบ LSD ของปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ที่มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 คู่ คือ ตำแหน่งในสายงานหลัก มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุน (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -.72117) (Sig. = .005) ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความแตกต่างในการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน จำแนกตามระบบย่อย ได้ดังนี้

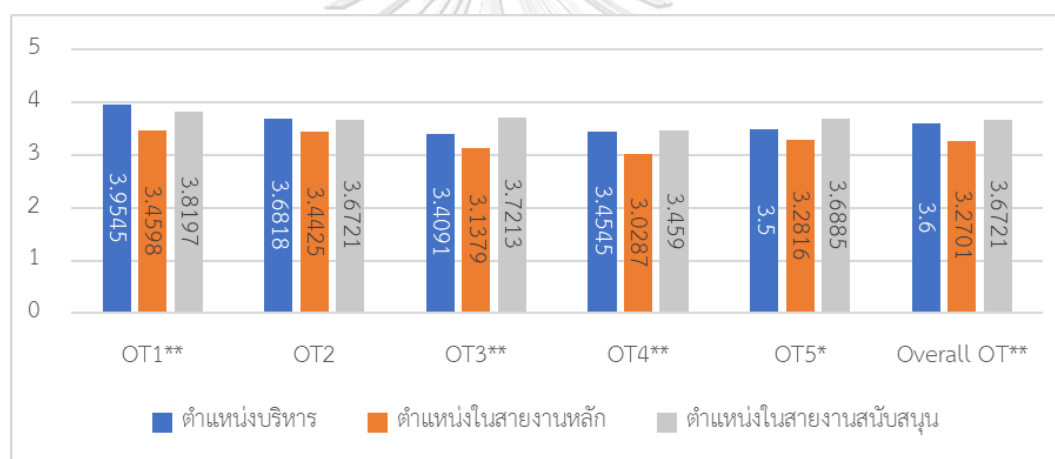
ภาพที่ 11 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้ จำแนกรายข้อคำถาม



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากภาพที่ 11 พบว่า สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ ในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างตำแหน่งงาน (Sig. = .005) โดยตำแหน่งบริหารมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ มากกว่าตำแหน่งในสายงานหลัก (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .40794) และตำแหน่งในสายงานสนับสนุน (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .35827) และเมื่อพิจารณารายข้อคำถามยังพบว่าตำแหน่งบริหารมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ มากกว่าตำแหน่งในสายงานหลักและตำแหน่งในสายงานสนับสนุน ในทุกข้อคำถาม

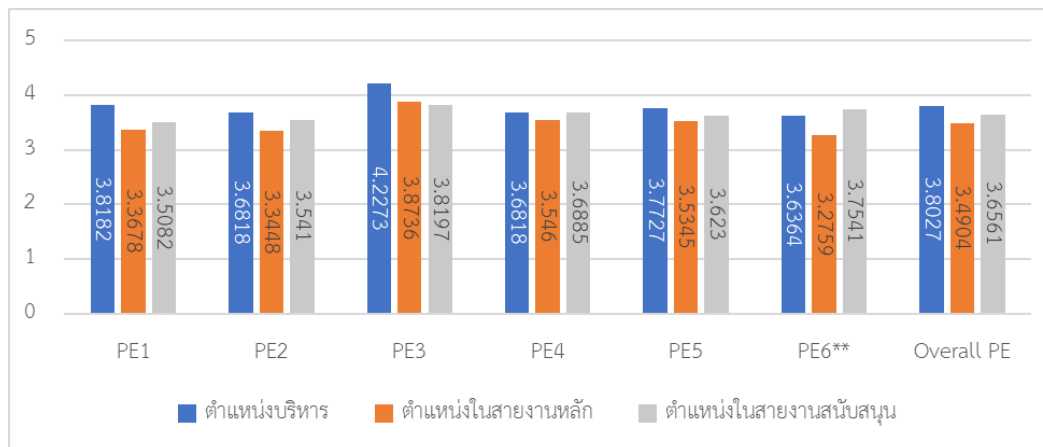
ภาพที่ 12 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกรายข้อคำถาม



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากภาพที่ 12 พบว่า สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างตำแหน่งงาน (Sig. = .002) โดยตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กรมากกว่าตำแหน่งในสายงานหลัก (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .40202) และเมื่อพิจารณารายข้อคำถามยังพบว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กรมากกว่าตำแหน่งในสายงานหลักในทุกข้อคำถาม

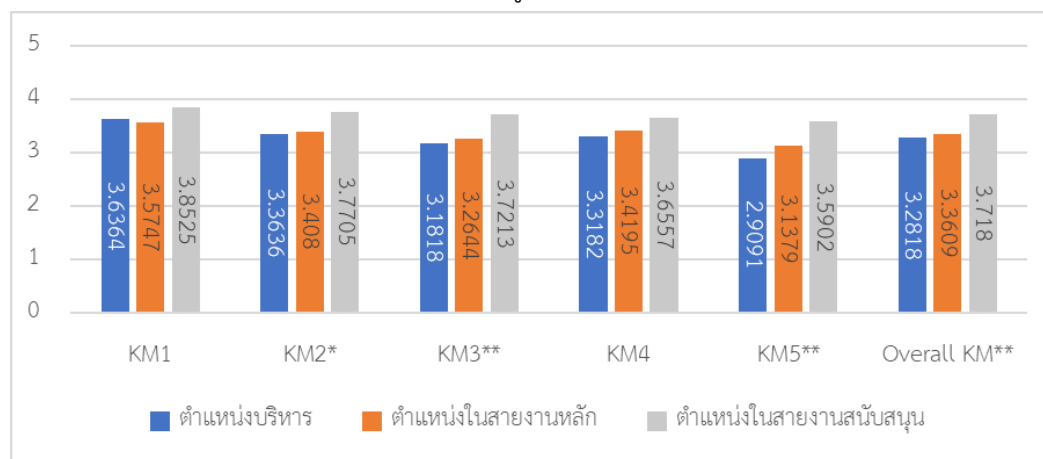
ภาพที่ 13 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการมอบอำนาจคน จำแนกรายข้อคำถาม



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากภาพที่ 13 พบว่า สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการมอบอำนาจคน ในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างตำแหน่งงาน (Sig. = .093) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้ (PE6) มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig. = .002) โดยตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้การแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้มากกว่าตำแหน่งในสายงานหลัก (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .47824)

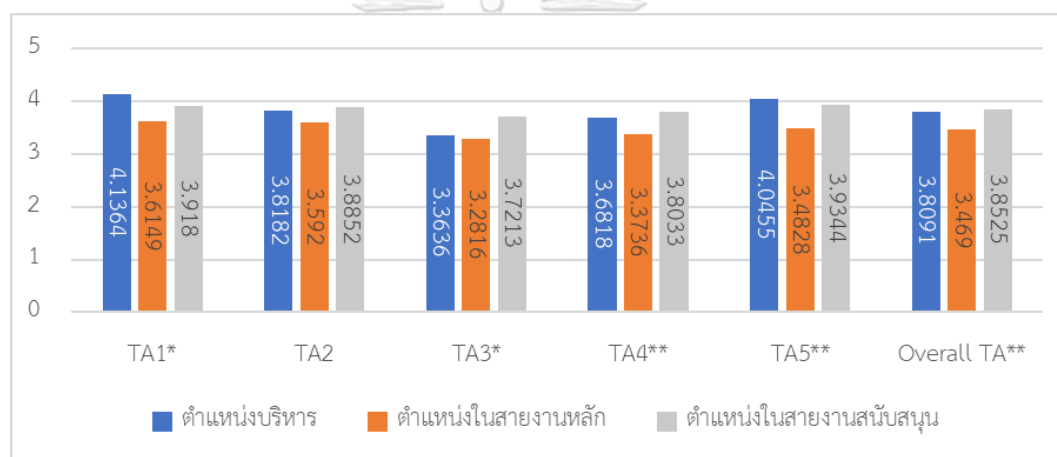
ภาพที่ 14 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการจัดการความรู้ จำแนกรายข้อคำถาม



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากภาพที่ 14 พบว่า สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการจัดการจัดการความรู้ ในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างตำแหน่งงาน (Sig. = .005) โดยตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการจัดการความรู้ มากกว่าตำแหน่งบริหาร (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .43621) และตำแหน่งในสายงานหลัก (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .35711) และเมื่อพิจารณารายข้อคำถามยังพบว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการจัดการความรู้มากกว่าตำแหน่งบริหารและตำแหน่งในสายงานหลักในทุกข้อคำถาม

ภาพที่ 15 แผนภูมิแท่งเปรียบเทียบความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างตำแหน่งงาน ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ จำแนกรายข้อคำถาม



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากภาพที่ 15 พบว่า สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ ในภาพรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างตำแหน่งงาน (Sig. = .004) โดยตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การมากกว่าตำแหน่งในสายงานหลัก (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .38349) และเมื่อพิจารณารายข้อคำถามยังพบว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การมากกว่าตำแหน่งในสายงานหลักในทุกข้อคำถาม

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานใน สศช. ด้วยวิธีทดสอบ LSD

ประสบการณ์การทำงานใน สศช.	\bar{X}	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21-25 ปี	26-30 ปี	30 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	3.72		.35318**	.36341*	.20210	-.11325	.03722	.09822	-.19361
1-5 ปี	3.37			.01023	-.15108	-.46644*	-.31596*	-.25496	-.54680**
6-10 ปี	3.36				-.16131	-.47667*	-.32619*	-.26519	-.55702**
11-15 ปี	3.52					-.31536	-.16488	-.10388	-.39571
16-20 ปี	3.84						.15048	.21148	-.08036
21-25 ปี	3.69							.06100	-.23083
26-30 ปี	3.63								-.29183
30 ปีขึ้นไป	3.92								

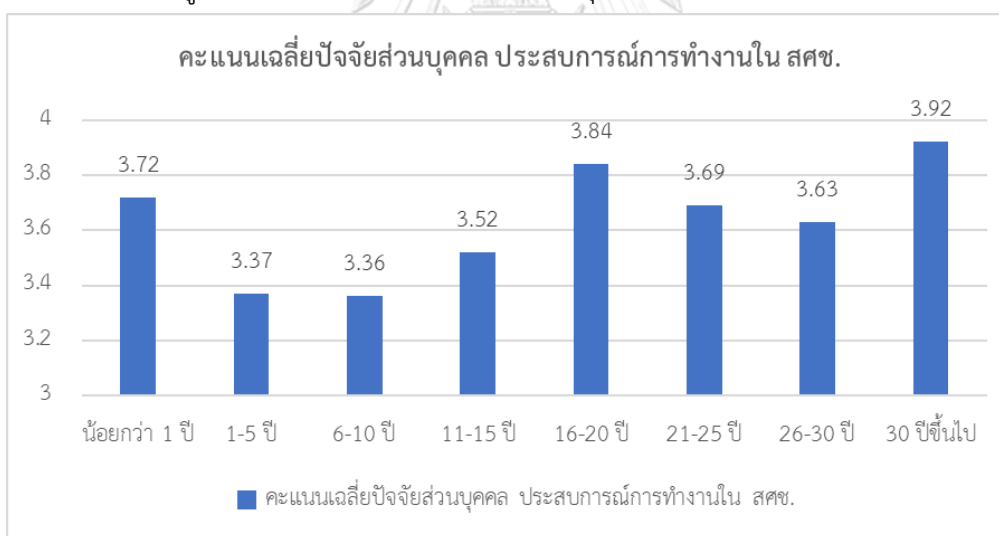
*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบ LSD ของปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานใน สศช. พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานใน สศช. ที่มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 คู่ ดังนี้

- 1) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. น้อยกว่า 1 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **มากกว่า** ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .35318) (Sig. = .007)
- 2) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. น้อยกว่า 1 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **มากกว่า** ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = .36341) (Sig. = .012)
- 3) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า** ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 16-20 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -.46644) (Sig. = .012)
- 4) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า** ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 21-25 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -.31596) (Sig. = .036)

- 5) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า**ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -0.54680) (Sig. = $.006$)
- 6) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า**ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 16-20 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -0.47667) (Sig. = $.015$)
- 7) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า**ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 21-25 ปี (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -0.32619) (Sig. = $.045$)
- 8) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. **น้อยกว่า**ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป (ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย = -0.55702) (Sig. = $.008$)

ภาพที่ 16 แผนภูมิแท่งแสดงคะแนนเฉลี่ยปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์การทำงานใน สศช.



จากภาพที่ 16 พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงานใน สศช. 16-20 ปี และประสบการณ์การทำงานใน สศช. น้อยกว่า 1 ปี โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 และ 3.72 ตามลำดับ ขณะที่บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยที่สุด เป็น 2 อันดับสุดท้าย โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 และ 3.36 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า การรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ของบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช.

ที่แตกต่างกัน มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขึ้น ๆ ลง ๆ ดังนั้น ในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจจะทำการศึกษานโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวอยู่นอกเหนือขอบเขตของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant Level) เท่ากับ 0.05 เพื่อการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 2 คือ ปัจจัยด้านการบริหาร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

ตารางที่ 29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์กร	โครงสร้างองค์กร	การสื่อสาร	กระบวนการบริหาร	กระบวนการเรียนรู้	เทคโนโลยี	การทำงานเป็นทีม	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	การพัฒนาบุคลากร	การจูงใจ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	.543**	.763**	.713**	.734**	.717**	.714**	.797**	.726**	.657**	.616**	.735**	.716**
ภาวะผู้นำ	.543**	1	.595**	.463**	.449**	.610**	.628**	.477**	.388**	.602**	.643**	.510**	.717**
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	.763**	.595**	1	.637**	.696**	.641**	.659**	.702**	.622**	.571**	.605**	.725**	.694**
วัฒนธรรมองค์กร	.713**	.463**	.637**	1	.558**	.630**	.616**	.698**	.544**	.619**	.639**	.689**	.632**
โครงสร้างองค์กร	.734**	.449**	.696**	.558**	1	.698**	.664**	.743**	.639**	.577**	.498**	.688**	.614**
การสื่อสาร	.717**	.610**	.641**	.630**	.698**	1	.748**	.672**	.611**	.692**	.656**	.652**	.727**
กระบวนการบริหาร	.714**	.628**	.659**	.616**	.664**	.748**	1	.698**	.606**	.683**	.669**	.626**	.745**
กระบวนการเรียนรู้	.797**	.477**	.702**	.698**	.743**	.672**	.698**	1	.689**	.585**	.609**	.770**	.686**
เทคโนโลยี	.726**	.388**	.622**	.544**	.639**	.611**	.606**	.689**	1	.528**	.520**	.661**	.560**
การทำงานเป็นทีม	.657**	.602**	.571**	.619**	.577**	.692**	.683**	.585**	.528**	1	.644**	.627**	.670**
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.616**	.643**	.605**	.639**	.498**	.656**	.669**	.609**	.520**	.644**	1	.660**	.708**
การพัฒนาบุคลากร	.735**	.510**	.725**	.689**	.688**	.652**	.626**	.770**	.661**	.627**	.660**	1	.739**
การจูงใจ	.716**	.717**	.694**	.632**	.614**	.727**	.745**	.686**	.560**	.670**	.708**	.739**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 12 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง .388 ถึง .770 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่สูงมาก แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) จึงสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Multiple Regression Analysis) ต่อไปได้

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของตัวแปรอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.521	.117		4.455	<.001
ภาวะผู้นำ (X ₁)	.002	.035	.003	.062	.951
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X ₂)	.157	.041	.202	3.881	<.001
วัฒนธรรมองค์การ (X ₃)	.134	.040	.158	3.316	.001
โครงสร้างองค์การ (X ₄)	.073	.039	.099	1.873	.062
การสื่อสาร (X ₅)	.050	.050	.054	.992	.322
กระบวนการบริหาร (X ₆)	.024	.045	.029	.520	.604
กระบวนการเรียนรู้ (X ₇)	.178	.048	.216	3.694	<.001
เทคโนโลยี (X ₈)	.151	.034	.201	4.477	<.001
การทำงานเป็นทีม (X ₉)	.069	.039	.084	1.777	.077
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X ₁₀)	-.039	.040	-.048	-.982	.327
การพัฒนาบุคลากร (X ₁₁)	-.025	.046	-.032	-.539	.591
การจูงใจ (X ₁₂)	.074	.048	.093	1.554	.121

$R = .887$, $R^2 = .787$, $R^2_{adj} = .777$, $SEE = .30728$, $F = 75.131$, **Sig. of F = <.001**

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter พบว่า ตัวแปรอิสระปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 75.131$, $Sig. = < .001$) ผลการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 2 จึงปฏิเสธ H0 ปัจจัยด้านการบริหาร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. และยอมรับ H1 ปัจจัยด้านการบริหาร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีจำนวน 4 ปัจจัย เรียงลำดับตามค่า Beta ได้ดังนี้ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ (X_7) ($Beta = .216$, $Sig. = < .001$) ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X_2) ($Beta = .202$, $Sig. = < .001$) ปัจจัยเทคโนโลยี (X_8) ($Beta = .201$, $Sig. = < .001$) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (X_3) ($Beta = .158$, $Sig. = .001$)

ขณะที่อีก 8 ปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_1) โครงสร้างองค์การ (X_4) การสื่อสาร (X_5) กระบวนการบริหาร (X_6) การทำงานเป็นทีม (X_9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X_{10}) การพัฒนาบุคลากร (X_{11}) และการจูงใจ (X_{12}) แม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ก็ล้วนมีส่วนทำนุบำรุงการมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยปัจจัยทั้ง 12 ปัจจัย มีความสามารถในการพยากรณ์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. อยู่ที่ร้อยละ 78.7 ($R^2_{adj} = .777$) โดยสามารถสร้างสมการทำนายจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ได้ดังนี้

$$Y = .521 + .157 X_2 + .134 X_3 + .178 X_7 + .151 X_8$$

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Question) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีข้อค้นพบดังนี้

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายปิด ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

ข้อคำถาม	(n = 257)		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ (Beta = .216)	3.4056	.79	มาก
1.1 สศช. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากข้อมูล ที่องค์การสร้างขึ้น อาทิ ข้อมูลจากการลงพื้นที่ รายงานภาวะเศรษฐกิจ รายงานภาวะสังคม	3.6732	.93	มาก
1.2 สศช. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานข้ามกอง/ สำนัก/สายงาน	3.4747	.94	มาก
1.3 สศช. มีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย	3.3268	.90	ปานกลาง
1.4 สศช. มีการจัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน	3.1479	1.03	ปานกลาง

ข้อคำถาม	(n = 257)		แปลผล
เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน			
2. ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Beta = .202)	3.4942	.83	มาก
2.1 บุคลากร สศช. ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น	3.6031	.92	มาก
2.2 สศช. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.5331	.90	มาก
2.3 ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบุคลากร	3.4825	.96	มาก
2.4 ผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร	3.3580	1.03	ปานกลาง
3. ปัจจัยเทคโนโลยี (Beta = .201)	3.5953	.86	มาก
3.1 สศช. มีการจัดหางบประมาณในการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อาทิ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้โสตทัศนอุปกรณ์ อาทิ จอ LED ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ ภายในห้องประชุมและห้องฝึกอบรม	3.7354	.94	มาก
3.2 สศช. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อาทิ วิดีทัศน์ คู่มือการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ Facebook Live ฐานข้อมูลในระบบ Intranet	3.7043	.93	มาก
3.3 สศช. มีการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร และจัดทำให้ตามความเหมาะสม	3.5214	1.05	มาก
3.4 สศช. มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.4202	1.01	มาก

ข้อคำถาม	(n = 257)		แปลผล
4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (Beta = .158)	3.7810	.77	มาก
4.1 บุคลากร สศช. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สศช.	3.8482	.83	มาก
4.2 สศช. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.7510	.87	มาก
4.3 บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย	3.7432	.85	มาก

จากตารางที่ 31 การวิเคราะห์แบบสอบถามปลายปิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 3.7810 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.5953 3.4942 และ 3.4056 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม หากต้องจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ (Beta = .216) โดยเฉพาะการจัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.1479$) และการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย ($\bar{X} = 3.3268$) ส่วนปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Beta = .202) โดยเฉพาะการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.3580$) ปัจจัยเทคโนโลยี (Beta = .201) โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.4202$) และการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์การ และจัดทำให้ตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.5214$) และสุดท้ายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (Beta = .158) ที่ควรส่งเสริมให้บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย ($\bar{X} = 3.7432$) และ สศช. ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร ($\bar{X} = 3.7510$)

4.7 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question)

4.7.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. สามารถวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด ได้ดังนี้

1) ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้

ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า สศช. ไม่มีแนวปฏิบัติหรือแนวทางในการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยกระบวนการเรียนรู้ในความเข้าใจของบุคลากร สศช. สะท้อนว่ามีแค่ใน Email และห้องสมุด แม้ว่า สศช. จะมีการจัด KM และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่เจ้าหน้าที่มักติดภารกิจไม่สามารถอบรมได้ มีข้อจำกัดด้านเวลา

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ของ สศช. ประเด็นที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด คือ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของ สศช. ให้เป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน และง่ายต่อการเข้าถึง พร้อมประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงวิธีการเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลภารกิจงานหรือข้อมูลที่กองต่าง ๆ รับผิดชอบไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรใหม่ ๆ ที่จะสามารถรู้และเข้าใจได้ว่ากองไหนมีภารกิจที่น่าสนใจและสามารถเข้าไปศึกษาหรือขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ ทั้งนี้ มีตัวอย่างความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ อาทิ “ฐานข้อมูลที่ สศช. สร้างขึ้นยังไม่เป็นระบบในฐานองค์กรที่เป็นหน่วยงานกลางด้านข้อมูลและนโยบายของประเทศ โดยข้อมูลที่มีในเว็บไซต์ สศช. เป็นเพียงการแปะข้อมูลจากแต่ละสายงานเพียงเท่านั้น (แนะนำให้ดูความเป็นระบบของ Databank ของ World Bank)”

2) ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่ควรอยู่แค่เพียงในกระดาษ แต่ควรจะสามารถดำเนินการได้จริง โดยมีปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารต้องจริงจังและทำให้เห็นเป็นตัวอย่างและทำอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารควรทำความเข้าใจการทำงานของแต่ละกองในสำนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองที่อยู่ในกำกับของสายงานของตน เพื่อการกำหนดทิศทางการทำงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และอาจมีการปรับรูปแบบ/กระบวนการการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การลดความซับซ้อนของแบบฟอร์ม การลดการใช้กระดาษ การส่งเสริมและสนับสนุนระบบ Smart Office และการให้ความสำคัญกับการให้ความเห็นเพื่อการพัฒนามากขึ้น ผ่านการฟังเชิงรุก (Active Listening) และคิดอย่างรอบด้านจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยรวมความเห็นของผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติเข้าไว้ด้วย (Bottom-Up)

3) ปัจจัยเทคโนโลยี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเทคโนโลยีสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น เรียงตามประเด็นที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุดได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเพียงพอและเหมาะสมของอุปกรณ์ โดยควรจัดหาอุปกรณ์ให้ทันสมัยและตอบโจทย์การทำงานของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ควรพิจารณาตามความจำเป็นของการใช้งาน เนื่องจากงานที่ต้องมีการประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ต้องใช้เครื่องสเปค (Spec) ที่รองรับได้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเครื่องค้างหรือประมวลผลช้าเกินไป

ประเด็นที่ 2 การจัดการฝึกอบรม ที่ผ่านมา สศช. เน้นการจัดสรรด้าน Hardware มากกว่า Software หลักสูตรการอบรมทางเทคโนโลยียังมีน้อย หรือมีจำนวนจำกัด อีกทั้งยังพบว่าเคยมีการรับสมัครหลักสูตรการอบรมเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ด้วยเจ้าหน้าที่มีพื้นฐานไม่มากพอทำให้ไม่มีคนสมัครในหลักสูตรดังกล่าว ดังนั้น สศช. จึงควรเพิ่มหลักสูตรการอบรมให้มีความครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม และทุกระดับ รวมทั้งควรจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ สศช. ให้มีทักษะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาการทำงานของตน

ประเด็นที่ 3 ความเท่าเทียม โดย สศช. ควรจัดการสนับสนุนทางเทคโนโลยี ทั้งอุปกรณ์และหลักสูตรการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างเท่าเทียม

4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็น เรียงตามประเด็นที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างเจ้าหน้าที่กับองค์กรเข้าด้วยกัน และทำให้คนในหน่วยงานมีความไว้วางใจในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์การที่ สศช. ควรให้ความสำคัญคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเรื่องที่ต้องการให้มีการพัฒนา มากที่สุด ประกอบด้วย (1) การสร้างโอกาสและช่องทางที่เข้าถึงได้ง่ายขึ้น ในการนำองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ประโยชน์ (2) การสร้างพื้นที่ให้มีการพูดคุยกันมากขึ้น และ (3) การพัฒนาสื่อส่วนกลาง ทั้งภายในกอง สายงาน และสำนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากภายในและภายนอกสำนักงาน

ประเด็นที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยควรส่งเสริมให้ทุกคนในกลุ่มงาน/ทีมทำงาน ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และมีพื้นที่แสดงความสามารถที่เอื้อให้คนทำงานสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งควรส่งเสริมการมีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตของคนทำงาน

ประเด็นที่ 3 ความแตกต่างของลักษณะงาน เนื่องจากลักษณะงานที่แต่ละส่วนงานในองค์การปฏิบัติมีความแตกต่างกันมาก ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรมีความขัดแย้งกันเอง ทั้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ระหว่างกอง และระหว่างสายงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยึดติด (กังวล) กับผลงานของตนเองมากเกินไป ซึ่งส่งผลให้ในบางส่วนขององค์การมีลักษณะของการหวงความรู้/ข้อมูลเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ดังนั้น จึงควรลดบทบาทความเป็นกลุ่มเป็นกองลง ซึ่งจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร และส่งเสริมให้เป็นองค์การเดี่ยวมากขึ้น

ประเด็นที่ 4 ค่านิยมของบุคลากรต่อคุณค่าของงานที่ไม่เหมาะสม โดยมีการมองว่างานบางประเภทเป็นงานที่มีคุณค่าน้อย โดยเฉพาะงานประเภท Logistics อาทิ การทำหนังสือเชิญ การจัดเตรียมการประชุม ฯลฯ ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงานประเภทดังกล่าว ขณะที่มองว่างานในการจัดทำข้อวิเคราะห์ เขียนบทความ เป็นงานที่มีคุณค่ามากกว่า ดังนั้น จึงควรให้ส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานทุกงานที่ล้วนมีส่วนในการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์การทั้งสิ้น

4.7.2 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. สามารถวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด ได้ดังนี้

1) ปัจจัยภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ โดยระบุภาวะผู้นำในความคาดหวังที่น่าสนใจไว้หลายประการ แบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน มีตัวอย่างความคิดเห็นที่น่าสนใจ อาทิ “หน้าที่สำคัญของผู้นำที่เน้นการเรียนรู้คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเองและพัฒนาทักษะในการปรับใช้กับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ความสำเร็จจะเห็นผลได้ชัดเจนหากผู้นำและเจ้าหน้าที่สื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเห็นเป้าหมายร่วมกัน” “ผู้นำควรสร้างการทำงานให้เหมาะสมเป็นผู้นำไปสู่ความสำเร็จของงานต่าง ๆ และไม่ควรรีสร้างขวากหนามเพื่อทดสอบผู้ทำงานอยู่เรื่อย”

“ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ควรมีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้คำแนะนำที่ดี และคอยช่วยเหลือให้กำลังใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา”

ด้านการบริหารจัดการ โดยผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการบริหารจัดการ/การสั่งการบนหลักของความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร มีความเห็นอกเห็นใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการนำหลักธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ อันได้แก่ พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมะสำหรับผู้นำ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข กรุณา คือ ความปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความปีติยินดีที่เห็นผู้อื่นได้ดี และยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือ ความวางเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่เข้าเต็มหรือเหยียบย่ำคนที่กำลังเป็นทุกข์

ด้านอื่น ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) การตัดสินใจโดยการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้าน และคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (2) การยอมรับความผิดพลาดอันเป็นผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยสร้างและพัฒนาให้องค์การมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (3) การเป็นผู้นำที่เปิดกว้าง (Open-Minded) ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล อาจกล่าวได้ว่าเป็นการปรับบทบาทจาก “ผู้นำ” ให้เป็น “ผู้รับฟังที่ดี (Active Listening)” และนำแนวคิดที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) การเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Flexible and Adaptability) โดยสามารถเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยทั้งพระเดชและพระคุณประกอบกัน และ (5) การเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร การสอนงาน และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Quotient หรือ EQ)

2) โครงสร้างองค์การ

ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า สศช. ยังคงมีการทำงานเป็นไซโลสูง ทำให้ในการประสานแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบางกรณีเกิดความล่าช้า แม้จะมีการตั้งทีมทำงานข้ามสาย แต่เวลาปฏิบัติก็ทำงานตามสายงานของตนอยู่ดี ไม่ใช่การทำงานเป็นทีมที่แท้จริง ในส่วนของการกำหนดภารกิจงานตามโครงสร้างองค์การ พบว่าไม่มีความซ้ำซ้อนในการกำหนดบทบาทงานตามโครงสร้าง แต่ในบางภารกิจอาจมีการมอบหมายงานร่วมกัน (ไม่ชัดเจน) เนื่องจากมีเนื้อหาครอบคลุมหลายส่วนงาน

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาปัจจัยโครงสร้างองค์การของ สศช. มีข้อเสนอแนะประกอบด้วย (1) สศช. ควรแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้างของกองต่าง ๆ ให้ชัดเจน และไม่ควรมอบหมายงานซ้อนกันหากไม่จำเป็น ซึ่งจะมีส่วนช่วยลดปัญหา Workload ในบางกองลงได้ และ (2) การปรับลดจำนวนบุคลากรในตำแหน่งบริหารและเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการปรับบทบาทให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงมีส่วนช่วยและร่วมทำงานให้มากขึ้น โดยมีตัวอย่างความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ อาทิ “ความเยอะของลำดับการบังคับบัญชาแนวดิ่ง (โครงสร้างตามกฎ ระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงยาก เช่น อำนาจในการลงลายมือชื่อ ภาระรับผิดชอบ เป็นต้น) อาจไม่ได้เป็นปัญหามากนัก แต่ในทางปฏิบัติ สศช. สามารถปรับกระบวนการทำงานภายในที่เป็นลักษณะแนวดัดขวางได้ โดยบุคลากรแต่ละลำดับชั้นที่เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนและตัดสินใจในงานหนึ่ง ๆ ให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มเพื่อสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของผลงาน”

3) การสื่อสาร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าระบบการสื่อสารภายในของ สศช. ในปัจจุบันนั้นทำได้ดีอยู่แล้ว แต่ในขั้นตอนการสื่อสารยังคงพบความล่าช้าอยู่บ้างในบางกรณี จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารใน 4 ประเด็น เรียงตามประเด็นที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร พบว่าเป็นช่องทางการสื่อสารหลักของ สศช. โดยเฉพาะในการมอบหมายงาน และการสื่อสารที่มีลักษณะจากบนลงล่าง (Top-Down) โดยผู้ส่งสาร(ตำแหน่งผู้บริหาร และหัวหน้างาน) ควรเขียนตัวอักษรให้ชัดเจนและอ่านเข้าใจได้ง่าย ในกรณีที่มีเรื่องด่วนมาก ๆ จนทำให้การสั่งงานแบบลายลักษณ์อักษรไม่ชัดเจน หรือไม่มีคำสั่งในรูปแบบนี้ อาจพิจารณาเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารในวิธีการอื่น ๆ แทน อาทิ การพูดคุย การประชุมหารือ

ประเด็นที่ 2 การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร อาทิ Email และ Line มีข้อเสนอแนะว่าควรพิจารณาความเหมาะสมของกาลเทศะ ความจำเป็นและความเร่งด่วนของการติดต่องานนอกเวลางาน โดยให้คำนึงถึงชีวิตและเวลาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานด้วย “ถ้างานไม่ด่วนระดับประเทศจริง ๆ อย่าทักมาให้ทำวันหยุดเลย” และอาจพิจารณาใช้แอปพลิเคชันอื่นที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการใช้แอปพลิเคชัน Line

ประเด็นที่ 3 การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารซักถามได้ โดยมีความเห็นว่าหากมีการเปิดโอกาสให้ถามได้แต่มีผลกระทบตามมาจากการถามนั้น อาจส่งผลให้การไม่ถามเลยเป็นทางเลือกที่ดีกว่า อีกทั้งหากมีการเปิดโอกาสให้ถาม

ผ่านช่องทางที่เรียกว่า “กลุ่มเปิด” ที่มีสมาชิกในกลุ่มจำนวนมากจะส่งผลให้คนส่วนใหญ่ไม่กล้าถาม และมีเพียงคนส่วนน้อยเท่านั้นที่จะสื่อสารผ่านช่องทางดังกล่าว

ประเด็นที่ 4 ทักษะการสื่อสารของบุคลากร (Communication Skill) ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นใหม่ที่ได้เพิ่มเติมขึ้นมาจากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีความคิดเห็นว่าควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร สศช. เนื่องจากเป็น Soft Skills ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างตรงจุด และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) กระบวนการบริหาร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยกระบวนการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก อาทิ การพิจารณางบประมาณของสำนักงบประมาณ และการ Defense เพื่อให้ได้งบประมาณนั้นเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ ในที่นี้จึงจะกล่าวถึงกระบวนการบริหารภายในองค์การเท่านั้น โดยมีความคิดเห็นต่อสิ่งที่ สศช. ควรให้ความสำคัญ จำนวน 2 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นที่ 1 การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ โดย สศช. ควรกำหนดขอบเขตภารกิจที่องค์การจะดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงค่อยไปสู่ขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรคนและงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อให้การจัดสรรคนและงบประมาณในแต่ละส่วนงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงการเกิดกรณีที่มีการตัดงบกลุ่มหนึ่งไปเสริมอีกกลุ่มหนึ่งจนเป็นที่น่ากังขาหรือภาวะที่มีคนล้นงานและงานล้นคนในบางส่วนงาน ซึ่งมีความเกี่ยวพันถึงประเด็นที่ 2 การมอบหมายภาระงาน โดย สศช. ควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายและกระจายภาระงานอย่างเท่าเทียมและเหมาะสมมากขึ้น เพื่อการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันที่ยังมีลักษณะของการที่บุคลากรบางคนได้รับปริมาณงานมากเกินไปขอบเขตตำแหน่งงาน ขณะที่บางคนแทบไม่มีงานให้ทำ

5) การทำงานเป็นทีม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สศช. ควรมีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และต้องให้ความสำคัญกับทุกคนในทีมอย่างเท่ากัน โดยมีตัวอย่างความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ อาทิ “สศช. ควรปรับการทำงานแบบ One Team มากขึ้น เพื่อลดขอบเขตการทำงานแบบไซโล และเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมเดียวกันทั้งในระดับสายงานและระดับองค์กรมากขึ้น”

6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า สศช. ค่อนข้างเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น แต่ในหลายครั้งมักไม่มีการนำความคิดเห็นไปสู่การปฏิบัติ ไม่เห็นผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลง และไม่ได้มีการชี้แจงผลการดำเนินการว่าได้มีการปฏิบัติหรือไม่ หรือนำสู่การปฏิบัติแล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะเหตุใด ทั้งนี้ เรื่องที่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการของ สศช. แต่ก็พบว่าแม้จะมีการระดมความเห็น แต่แผนปฏิบัติการก็ยังมีลักษณะคล้ายเดิม

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ สศช. ประเด็นที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด คือ การยอมรับผลการตัดสินใจที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็น การระดมความคิดเห็น หรือวิธีการอื่น ๆ โดยมีตัวอย่างความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ อาทิ "บุคลากรมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น แต่ควรเพิ่มการยอมรับผลที่ได้จากการมีส่วนร่วม และการแสดงความคิดเห็นของคนในองค์กร" และ "การยอมรับในการตัดสินใจจริง ๆ จะส่งผลถึงความร่วมมือที่มากขึ้นในการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งต่อ ๆ ไป"

7) การพัฒนาบุคลากร

ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ปัจจุบันการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (Career Path) ของ สศช. ยังไม่มีความชัดเจน และยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) ที่สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพนั้น โดยการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาเน้นการส่งบุคลากรไปอบรมตามหลักสูตรกลางของสำนักงาน แต่ไม่มีการฝึกอบรมเชิงลึกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายงานและกองซึ่งจะมีผลต่อความชำนาญในสายอาชีพ ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องดูแลตัวเอง โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าต้องการให้ สศช. จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรให้มีความชัดเจน พร้อมกับจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ให้แล้วเสร็จ และสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ สศช. รับทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ ยังสนับสนุนและต้องการให้ สศช. จัดให้มีการหมุนเวียนกลุ่มงานหรือสายงาน (Rotation) ของข้าราชการตามรอบเวลาให้เป็นเรื่องปกติขององค์กร เพื่อการสะสมและสร้างความรู้ความชำนาญในสาขาที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์แก่การพัฒนาองค์ความรู้ของ สศช. ต่อไป

8) การจูงใจ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น เรียงตามประเด็นที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุดได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การจูงใจโดยการใช้คำพูด ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าหัวหน้างานควรเลือกใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ เปลี่ยนคำติเตียน ว่ากล่าว ให้เป็นการแนะนำที่ช่วยชี้ให้เห็นข้อผิดพลาด พร้อมชี้แนะหนทางในการปรับปรุงแก้ไข หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดรุนแรงที่เป็นการลดทอนหรือด้อยค่าผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจกล่าวคำขอบคุณตามโอกาสเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ประเด็นที่ 2 การจูงใจโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสม ทำท่าย และให้โอกาสในการเติบโต ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา (ลูกน้อง) ในการทำงานบางอย่างที่ทำท่าย หรือให้โอกาสในการออกไปอบรม ทำงานนอกสถานที่ หรือราชการต่างประเทศตามความเหมาะสมอย่างเท่าเทียม เป็นสิ่งที่จำเป็น อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังในการมอบหมายงาน 2 ประการ ได้แก่ (1) การมอบหมายงานคนเดิมซ้ำ ๆ จะสร้างภาระงานให้กับบุคคลนั้นที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานไว้วางใจมากเกินไป และส่งผลทางลบทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือไม่เกิดการกระจายโอกาสในการเรียนรู้ และ (2) การให้ความสำคัญและสนับสนุนงานที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การที่มากเกินไป จนส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหลัก รวมถึงการลดทอนคุณค่าและความสำคัญของงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลักอย่างไม่ได้ตั้งใจ

ประเด็นที่ 3 การจูงใจโดยการให้รางวัล ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การจูงใจโดยการให้รางวัลจะทำให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งไม่เป็นผลดีเท่าที่ควร กล่าวคือ เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลที่อยู่อย่างจำกัดจึงต้องทำการแข่งกับคนอื่น และเมื่อได้มาแล้วก็มักจะเกิดการเปรียบเทียบทำให้คนที่ไม่ได้รับรางวัลเสียความรู้สึก และอาจนำมาซึ่งความแตกแยกของคนในองค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมากกว่า โดยควรส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้คนทำงานรู้สึกถึงความสุข ความไว้วางใจ และการไม่เลือกปฏิบัติ (ไม่ใช่คำว่า “ความเท่าเทียม” เพราะ ภาระงานที่แตกต่างทำให้นิยามความเท่าเทียมได้ยาก)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย หัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในบทนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัย หัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ข้าราชการพลเรือน สังกัด สศช. ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จนถึงตำแหน่งรองเลขาธิการฯ จำนวน 257 คน มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สังคมศาสตร์ (SPSS for Windows) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ วิเคราะห์ตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

5.1.1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน ในภาพรวม องค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ 5 ระบบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ตามแนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ของ Marquardt พบว่า ระบบย่อยพลวัตการเรียนรู้ เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมา คือ ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร ($\bar{X} = 3.59$) ระบบย่อยการมอบอำนาจคน ($\bar{X} = 3.56$) และระบบย่อยการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.44$) โดยทั้ง 4 ระบบย่อยข้างต้นขององค์กรนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขณะที่ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.39$) และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 1 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย

6 สมมติฐานย่อย ได้แก่ (1) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างเพศ (2) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างอายุ (3) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างวุฒิการศึกษาสูงสุด (4) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งงาน (5) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างระดับ และ (6) สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานใน สศช. ด้วยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานใน สศช. รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) ตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสรุปผลได้ว่าตำแหน่งในสายงานหลักมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ($\bar{X} = 3.46$) น้อยกว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุน ($\bar{X} = 3.73$) โดยเฉพาะระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์การ ระบบย่อยการจัดการความรู้ และระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ ที่ตำแหน่งในสายงานสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าตำแหน่งในสายงานหลักในทุกข้อคำถาม

2) ประสบการณ์การทำงานใน สศช. มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 คู่ ประกอบด้วย (1) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 3.72$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี ($\bar{X} = 3.37$) (2) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 3.72$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี ($\bar{X} = 3.36$) (3) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี ($\bar{X} = 3.37$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 16-20 ปี ($\bar{X} = 3.84$) (4) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี ($\bar{X} = 3.37$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 21-25 ปี ($\bar{X} = 3.69$) (5) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี ($\bar{X} = 3.37$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.92$) (6) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี ($\bar{X} = 3.36$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์

การทำงานใน สศช. 16-20 ปี ($\bar{X} = 3.84$) (7) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี ($\bar{X} = 3.36$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 21-25 ปี ($\bar{X} = 3.69$) และ (8) บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานใน สศช. 6-10 ปี ($\bar{X} = 3.36$) มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าประสบการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.92$)

5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในทุกปัจจัยด้านการบริหาร โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากที่สุดไปย้งน้อยที่สุด ได้ดังนี้ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.9086$) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.7810$) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.7756$) ปัจจัยการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.7743$) ปัจจัยภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.6877$) ปัจจัยเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.5953$) ปัจจัยกระบวนการบริหาร ($\bar{X} = 3.5745$) ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.4942$) ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.4514$) ปัจจัยการจูงใจ ($\bar{X} = 3.4202$) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.4095$) และปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.4056$) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก ในการรับรู้ของบุคลากร สศช. ได้แก่ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะที่ปัจจัยที่มีการปฏิบัติอยู่ใน 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ และปัจจัยกระบวนการเรียนรู้

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานหลักที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีนำเข้าตัวแปรทั้งหมด (Enter) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ปัจจัย เรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ (X_7) (Beta = .216) ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X_2) (Beta = .202) ปัจจัยเทคโนโลยี (X_8) (Beta = .201) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (X_3) (Beta = .158) ขณะที่ปัจจัยที่เหลืออีก 8 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_1) โครงสร้างองค์การ (X_4) การสื่อสาร (X_5) กระบวนการบริหาร (X_6) การทำงานเป็นทีม (X_9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X_{10}) การพัฒนาบุคลากร (X_{11}) และการจูงใจ (X_{12}) แม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ก็ล้วนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยปัจจัยทั้ง 12 ปัจจัย มีความสามารถในการพยากรณ์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. อยู่ที่ร้อยละ 78.7 ($R^2_{adj} = .777$) โดยมีสมการพยากรณ์ ดังนี้

$$Y = .521 + .157 X_2 + .134 X_3 + .178 X_7 + .151 X_8$$

จากสมการพยากรณ์ข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เพิ่มขึ้น .216 หน่วย ถ้าปัจจัยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เพิ่มขึ้น .202 หน่วย ถ้าปัจจัยเทคโนโลยี เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เพิ่มขึ้น .201 หน่วย และถ้าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เพิ่มขึ้น .158 หน่วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Question) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ปัจจัย เป็นรายชื่อคำถาม สรุปผลได้ดังนี้ ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.1479$) และการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย ($\bar{X} = 3.3268$) ส่วนปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญรองลงมา ประกอบด้วย ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยเฉพาะการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.3580$) ปัจจัยเทคโนโลยี โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.4202$) และการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์การและจัดทำให้ตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.5214$) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ควรส่งเสริมให้บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย ($\bar{X} = 3.7432$) และ สศช. ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร ($\bar{X} = 3.7510$)

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการพลเรือน สศช. กับเอกสาร งานวิจัย และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 การศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน ในภาพรวม องค์กรการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร ระบบย่อยการมอบอำนาจคน และ ระบบย่อยการจัดการความรู้ โดยทั้ง 4 ระบบย่อยข้างต้นขององค์กรนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งส่งผลให้ สศช. มีสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สอดรับกับแนวทาง ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” (สำนักงาน คณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.) ขณะที่ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สถาพร กริธาธร, 2553) ที่พบว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อยที่สุดโดยผู้วิจัยได้อภิปรายผลของแต่ละระบบย่อย ดังนี้

ระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด ของ Marquardt เพราะ เป็นตัวเชื่อมและเป็นส่วนประกอบของอีก 4 ระบบย่อยที่เหลือ ผลการวัด ระดับการปฏิบัติของระบบย่อยพลวัตรการเรียนรู้ของ สศช. ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ระดับมากในทุกข้อคำถาม โดยพลวัตรการเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นด้านที่มีคะแนนการปฏิบัติมากที่สุด สามารถแปลผล โดยอนุมานได้ว่า บุคลากร สศช. ทุกคน มีเทคนิคในการเรียนรู้ผ่านการทำงาน อาทิ การแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งยังมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์ รองลงมา คือ พลวัตรการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม ที่บุคลากร สศช. นั้นมีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมภายใน กลุ่มงาน หรือกอง/สำนัก ในบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส และเป็นกันเอง และสุดท้ายพลวัตร การเรียนรู้ในระดับองค์กรที่ สศช. มีการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกการคิดอย่างมีระบบแบบแผนและ มีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Senge, 1990) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

1) ความรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรมีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงานของตน 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง บุคลากรสามารถวิเคราะห์ แยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการทุ่มเท ผลักดัน ทั้งร่างกายและแรงใจเพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกัน ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของสมาชิกในทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันทั้งในภาพรวมและความเข้าใจเชิงลึก

ระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง โดยสิ่งที่ สศช. มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กรในระดับมาก เรียงตามคะแนนจากมากไปน้อย ประกอบด้วย 1) การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี/แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลของ สศช. การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การพัฒนาระบบ Smart Office ที่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการงานของสำนักงาน 2) การมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม อาทิ การจัดการ KM องค์กรในระบบ Intranet 3) การมีแนวโน้มเปิดรับเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย และ 4) การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งเป็นไปตามที่ Marquardt and Reynold (1994 อ้างถึงใน (สุทธิพันธ์ ชื่นชม, 2564)) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ทั้งในกระบวนการทำงานและการเรียนรู้เพื่อการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเอื้อให้เกิดการประสานงานและการสร้างความร่วมมือ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสกสิทธิ์ คุณศรี (2548 อ้างถึงใน (วรรณม พงษ์สีชมพู, 2555)) ที่ระบุว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานย่อมสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และบุคลากรในองค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด

ในแผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 เรื่อง การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สศช. มีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์และมาตรฐานภายใต้แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศ ที่กำหนดตัวชี้วัดให้บุคลากรทุกระดับ ของ สศช. ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานฯ อย่างไรก็ตาม ด้านการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ อาทิ การส่งเสริมการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ ที่เป็นแนวทางหนึ่งในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการฯ ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะช่วยสนับสนุนค่าเป้าหมายในจัดให้มีแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดพื้นฐานการพัฒนาเพื่อปิดช่องว่างจัดอบรมตามฐานสมรรถนะ ครอบคลุมทุกระดับ สำหรับบุคลากร สศช. ทุกคน

ระบบย่อยการมอบอำนาจคน เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สาม และมีการปฏิบัติอยู่ระดับมากในทุกข้อคำถาม โดยสามารถเรียงคะแนนการปฏิบัติจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) หัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มพูนทักษะ และการประชุมสัมมนาวิชาการ เพื่อสร้างการเรียนรู้
- 2) หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้สอน และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้
- 3) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร
- 4) หัวหน้างานการมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลและให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น และ
- 5) ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้ โดยการมอบอำนาจคนดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2557) และสอดคล้องกับแนวคิดของ (กมลวรรณ วรรณธนนิง, 2560) ว่าการมอบอำนาจบุคลากร (Employee Empowerment) นั้นถือเป็นบทบาทหนึ่งของการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานการแก้ปัญหาต่าง ๆ และสามารถนำพ่องค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ รวมทั้งให้อิสระในการตัดสินใจในงานตามหน้าที่รับผิดชอบของตน กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้นำเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ระบบย่อยการจัดการความรู้ เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สี่ โดยการจัดการความรู้ที่ สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) สศช. มีการรวบรวมสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 2) สศช. มีการสร้างความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และ 3) สศช. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีความรู้ ความสามารถที่เป็นคลังความรู้ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบและวิธีการที่บุคลากรในองค์กรนำไปใช้ประโยชน์ได้ ขณะที่ด้าน สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมี 2 ด้าน ได้แก่ 1) การมีระบบฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับได้ คือ สามารถติดตามข้อมูลตั้งแต่การเริ่มสร้าง การนำไปใช้ การจัดเก็บ และการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูล และมีความง่ายต่อการเข้าถึง และ 2) การจัดการเชื่อมโยง และถ่ายทอดความรู้ จากทุกส่วนในองค์กรให้ถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการเข้าถึง ซึ่งการปฏิบัติทั้ง 5 ด้านข้างต้น สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ของ (พยัต วุฒิมรงค์, 2522) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้และการใช้ประโยชน์ สามารถอภิปรายผลได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ของ สศช. นั้นมีการปฏิบัติในระดับมากในขั้นตอนที่ 1-3 ตามแนวคิดของพยัต วุฒิมรงค์ ตั้งแต่การแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความรู้และจัดเก็บองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ และการจัดทำความรู้ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบและวิธีการที่บุคลากรในองค์กรนำไปใช้ประโยชน์ได้ ขณะที่ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้และการใช้ประโยชน์ ผ่านการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถติดตามและตรวจสอบแหล่งที่มาและความถูกต้องข้อมูลได้ รวมถึงการเชื่อมโยงองค์ความรู้จากทุกส่วนภายในองค์กรให้ถึงกันและกันได้ ยังเป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติไม่มากนัก

ระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ห้า โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีเพียง 2 ข้อ ได้แก่ 1) สศช. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 2) สศช. มีวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt and Reynold (1994 อ้างถึงใน (สุทธินันท์ ชื่นชม, 2564)) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าองค์กรพึงมีวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จ ความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินการและกิจกรรมต่าง ๆ มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน และด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เล็งเห็นถึง

ความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร ผ่านการกำหนดค่านิยมและนโยบายขององค์กร ตลอดจนการสนับสนุนงบประมาณและให้ขวัญกำลังใจ ส่วนการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ สศช. มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ 1) สศช. มีการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของข้อมูลซึ่งช่วยให้การดำเนินงานและการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี 2) สศช. สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน อาทิ การจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ภายในองค์กร กิจกรรม Happy Workplace รวมถึงมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบถ้วน ทันสมัย และเพียงพอ สำหรับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และ 3) สศช. มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร ตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และมีการตรวจสอบติดตามผลการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านโครงสร้างที่เหมาะสมที่เอื้อให้เกิดการประสานงานระหว่างทีมข้ามสายงานและแผนกอื่น ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น และคุณลักษณะด้านการมีบรรยากาศภายในองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เต็มที่อยู่อย่างต่อเนื่อง แต่ สศช. ยังมีระดับการปฏิบัติไม่มากนัก

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ พบว่า สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากร สศช. ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ใน 2 ปัจจัย ได้แก่ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานใน สศช. โดย 1) ปัจจัยตำแหน่งงาน มีข้อค้นพบที่สำคัญคือ ตำแหน่งในสายงานหลักมีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุน โดยเฉพาะระบบย่อยการปรับเปลี่ยนองค์กร ระบบย่อยการจัดการความรู้ และระบบย่อยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร และเมื่อวิเคราะห์ผลคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อคำถาม ยังพบว่าตำแหน่งในสายงานหลักมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ต่ำกว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุนในทุกข้อคำถาม ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าในปีงบประมาณ 2565 สศช. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล มีการพัฒนาระบบบริหารงานและการบริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล (Smart Office for Digital Government) เพื่อพัฒนาระบบต้นแบบสำหรับงานบริหารและอำนวยความสะดวก ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล สำหรับกลุ่มบริหารการคลัง กลุ่มบริหารการพัสดุ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และงานติดตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อประสิทธิภาพแก่การปฏิบัติราชการของภาครัฐ และลดปริมาณการใช้กระดาษในสำนักงานฯ ซึ่งเป็นไปตาม พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 (สำนักงานสภาพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566 ข) จึงทำให้ตำแหน่งงานในสายสนับสนุนได้รับประโยชน์โดยตรง และรับรู้ถึงการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าตำแหน่งในสายงานหลัก และ 2) ปัจจัยประสพการณ์การทำงานใน สศช. มีข้อค้นพบ คือ การรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ของบุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานใน สศช. ที่แตกต่างกัน โดยการจำแนกช่วงเวลาของประสพการณ์การทำงานใน สศช. เป็น 8 กลุ่ม พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะขึ้น ๆ ลง ๆ โดยบุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานใน สศช. 30 ปีขึ้นไป มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากที่สุด รองลงมา คือ ประสพการณ์การทำงานใน สศช. 16-20 ปี และน้อยกว่า 1 ปี แล้วจึงลดลงในบุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานใน สศช. 21-25 ปี 26-30 ปี และ 11-15 ปี ตามลำดับ ขณะที่บุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานใน สศช. 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีการรับรู้สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยที่สุดเป็น 2 อันดับสุดท้าย ทั้งนี้ การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวจะต้องทำการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม ผ่านการวิจัยเชิงสืบย้อน (จินดาร์ตัน เบอรพันธุ์, 2558) และการวิจัยย้อนรอย (ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และทัศนาทองภักดี, 2549) ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อที่จะเข้าใจสถานะปัจจุบัน เพื่อศึกษาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการอธิบายเหตุผลปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และผลที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปร อาทิ การศึกษานโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวอยู่นอกเหนือขอบเขตของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

5.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมและรายปัจจัยของปัจจัยด้านการบริหารทั้ง 12 ปัจจัย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ปัจจัยการสื่อสาร 5) ปัจจัยภาวะผู้นำ 6) ปัจจัยเทคโนโลยี 7) ปัจจัยกระบวนการบริหาร 8) ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 9) ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร 10) ปัจจัยการจูงใจ 11) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และ 12) ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นครินทร์ จับจิตต์, 2562) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารจัดการความรู้ 6) ด้านการทำงานเป็นทีม 7) ด้านการพัฒนาบุคลากร 8) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร 9) ด้านกลยุทธ์ 10) ด้านการติดต่อสื่อสาร และ 11) ด้านวิสัยทัศน์ ที่มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ (SPSS for Windows) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีนำเข้าตัวแปรทั้งหมด (Enter) เป็นไปตามสมมติฐานว่าปัจจัยด้านการบริหารอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. โดยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 4 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. เรียงลำดับตามขนาดของการมีอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากเป็นอันดับที่หนึ่ง แต่กลับมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยด้านการบริหารอีก 11 ปัจจัยที่เหลือ โดยปัจจัยกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ สศช. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อองค์การสร้างขึ้น อาทิ ข้อมูลจากการลงพื้นที่ รายงานภาวะเศรษฐกิจ รายงานภาวะสังคม รองลงมา คือ สศช. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานข้ามกอง/สำนัก/สายงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะ สศช. มีการจัดกิจกรรม KM องค์กร ทั้งการจัดในห้องประชุม และในรูปแบบออนไลน์ โดยการบรรยายให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในด้านต่าง ๆ จากทั้งภายในและภายนอก สศช. อย่างเป็นประจำต่อเนื่อง โดยมีการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมดังกล่าวผ่าน Email เว็บบอร์ด และ Line ของสำนักงานฯ อีกทั้งยังมีการเวียนสรุปหรือบันทึกการเสวนาวิชาการผ่านช่องทาง Email เว็บบอร์ดของกอง/สายงาน และ Line ของกลุ่มงานที่เป็นกลุ่มเฉพาะที่มีการเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ อีกทางหนึ่ง ขณะที่ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สศช. มีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าภายหลังจากการจัด KM การเวียนสรุปหรือบันทึกการเสวนาวิชาการ ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการสืบค้นในภายหลัง โดยในระบบ Intranet (หน้าเว็บเดิม) เมนู โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (NESDB KM Session) ของ สศช. นั้นมีการอัปเดตข้อมูลครั้งสุดท้ายในวันที่ 4 กรกฎาคม 2565 อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน สศช. ได้เปิดใช้งานระบบบริหารจัดการความรู้ สศช. (Knowledge Management System) หน้าเว็บใหม่ที่พัฒนาแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2566 และเปิดให้เข้าใช้งานตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2566 เป็นต้นไป เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ของ กอง/สำนัก/กลุ่มงาน ผลักดันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ในเมนู “องค์กรความรู้ สศช. >> วิถีโอกาส อบรม/สัมมนา” ที่ได้รวบรวมข้อมูลย้อนหลังเท่าที่พอมีตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปัจจุบัน และในเมนู “องค์กรความรู้ สศช. >> โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ที่ได้รวบรวมข้อมูลย้อนหลังเท่าที่พอมีแบบไม่ต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2553 จนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม สำหรับในปี 2566 มีโครงการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ที่อยู่ในระบบเพียงแค่ 1 โครงการเท่านั้น คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง “นโยบาย อุตสาหกรรม-นวัตกรรมและเครื่องมือทางนโยบายเพื่อการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นกับดักประเทศ รายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)” โดย ศ.ดร. ภัทรพงศ์ อินทรกำเนต ซึ่งจัดขึ้นในวันที่ 22 กันยายน 2566 สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากร สศช. ยังไม่มีการใช้งานระบบที่เปิดใช้งานเป็นปีแรก มากเท่าที่ควร ประกอบกับความคิดเห็นหนึ่งจากแบบสอบถามปลายเปิดระบุว่า “ฐานข้อมูลที่ สศช. สร้างขึ้นยังไม่เป็นระบบในฐานะองค์กรที่เป็นหน่วยงานกลางด้านข้อมูลและนโยบายของประเทศ โดยข้อมูลที่มีในเว็บไซต์ สศช. เป็นเพียงการแกะข้อมูลจากแต่ละสายงานเพียงเท่านั้น (แนะนำให้ดู ความเป็นระบบของ Databank ของ World Bank)” ซึ่งทาง สศช. เองก็เห็นความสำคัญของเรื่อง ดังกล่าว และกำหนดแนวทางในแผนปฏิบัติการฯ แผนย่อยการพัฒนาข้อมูลในภาพรวมของ องค์กร และการจัดทำรายงานการพัฒนาภายใต้แผนแต่ละระดับให้ทันสมัยน่าเชื่อถือ สอดคล้องตาม มาตรฐานสากลว่าจะพัฒนาแนวทางสื่อสารเพื่อเผยแพร่การพัฒนามาตรฐานข้อมูลขององค์กร โดยพัฒนาหน้าเว็บไซต์และระบบ Intranet ของสำนักงานฯ ให้ง่ายต่อการเข้าถึง ใช้งานง่าย และสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งสามารถสืบค้นที่มาของข้อมูลภายในของสำนักงานฯ ได้ รองรับ การยกระดับไปสู่การเป็นหน่วยงานข้อมูลด้านการพัฒนาเชิงลึกของประเทศ และ 2) สศช. มีการจัด เวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นด้านที่มี คะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติน้อยที่สุด สอดคล้องกับความคิดเห็นหนึ่งจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่า “สศช. มีการจัด KM และหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่เจ้าหน้าที่มักติดภารกิจไม่ สามารถอบรมได้ มีข้อจำกัดด้านเวลา”

ปัจจัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากเป็นอันดับที่สอง ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มี คะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ บุคลากร สศช. ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น รองลงมา คือ สศช. มีการกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และผู้บริหารสามารถ สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบุคลากร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการจัดทำ และประกาศใช้แผนปฏิบัติการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ของ สศช. ไว้อย่างชัดเจน ในการเป็น “องค์กรประสิทธิภาพสูงเชิงรุก” และมีแผนย่อยที่เป็นกลยุทธ์ รองรับการดำเนินงานในการนำสู่การปฏิบัติไว้อย่างครอบคลุม จำนวน 11 แผนย่อย แบ่งเป็น

- 1) การดำเนินการเพื่อการบรรลุตามพันธกิจของ สศช. จำนวน 6 แผนย่อย ได้แก่ *พันธกิจที่ 1 หน่วยงานยุทธศาสตร์ของประเทศ* ประกอบด้วย แผนย่อยที่ 1 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน และแผนย่อยที่ 2 การขับเคลื่อนการพัฒนา

และติดตามประเมินผลไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลเป็นรูปธรรม *พันธกิจที่ 2* *หน่วยงานข้อมูลด้านการพัฒนาเชิงลึกของประเทศ* ประกอบด้วย แผนย่อยที่ 3 การพัฒนาข้อมูลในภาพรวมขององค์การ และการจัดทำรายงานการพัฒนาภายใต้แผนแต่ละระดับให้ทันสมัยน่าเชื่อถือ สอดคล้องตามมาตรฐานสากล และแผนย่อยที่ 4 การจัดทำรายงานสถานการณ์ทุกด้านเพื่อเป็น “ศูนย์ติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม” ที่ถูกต้อง ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ และการพัฒนาดัชนีตัวชี้วัด เพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศ และ *พันธกิจที่ 3* *หน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่* ประกอบด้วย แผนย่อยที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้ และเครื่องมือด้านการพัฒนาประเทศในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง และแผนย่อยที่ 6 ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนและจัดการองค์ความรู้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และ 2) การบริหารจัดการทรัพยากรในสำนักงานฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 5 แผนย่อย ได้แก่ แผนย่อยที่ 7 การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สศช. มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์และมาตรฐานภายใต้แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศ แผนย่อยที่ 8 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนย่อยที่ 9 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนย่อยที่ 10 การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุภารกิจ และแผนย่อยที่ 11 การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของ สศช. และพัฒนาแนวทางการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการสื่อสารองค์การ ขณะที่ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ ตามแนวคิดของ Max Weber (อ้างถึงใน (วันชัย มีชาติ, 2559)) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ระบบราชการมีการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีการทำงานตามลายลักษณ์อักษร และมีระเบียบปฏิบัติในการทำงาน กำหนดไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ปฏิบัติตาม จึงทำให้ไม่สามารถนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารได้ด้วย ข้อจำกัดของระเบียบทางราชการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ (รูสนานี ยาโม, 2556) ที่พบว่าปัจจัยการบริหาร จำนวน 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับจากปัจจัยที่มีค่าอำนาจพยากรณ์จากสูงไปหาลดต่ำ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และปัจจัยด้านความมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่มีความสอดคล้องกัน คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยอันดับที่สองที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัยในครั้งนี้ และเป็นปัจจัยที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายและทิศทางในการทำงาน โดยเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำพาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว บุคลากรในองค์การก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากเป็นอันดับที่สาม ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติที่ระดับมากในทุกข้อคำถาม โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ สศช. มีการจัดหางบประมาณในการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร อาทิ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้โสตทัศนูปกรณ์ อาทิ จอ LED ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ ภายในห้องประชุมและห้องฝึกอบรม ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าในปีงบประมาณ 2565 สศช. ได้ดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยจัดหา เครื่องมือและอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กร และรองรับมาตรการ Work from Home จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้แก่ การจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ชนิด All In One และเครื่องพิมพ์เลเซอร์ชนิดสี และขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ Notebook และอุปกรณ์เครื่อง Printer แบบพกพาสำหรับปฏิบัติงานชั่วคราวนอกสำนักงานฯ รวมทั้งเครื่องผสมสัญญาณเสียง (Mixer) ห้องแถลงข่าว เครื่องฉายภาพโปรเจคเตอร์ในห้องประชุม อุปกรณ์ชุดประชุม Video Conference Multimedia Projector ระดับ XGA ทดแทนสำหรับการประชุมทางไกล กล้องวิดีโอสำหรับบันทึกการประชุม พร้อมอุปกรณ์ ส่งสัญญาณภาพแบบไร้สาย สำหรับการบันทึกการประชุม หรือการถ่ายทอดสดการแถลงข่าว ไมโครโฟนไร้สายสำหรับใช้ในการประชุมต่าง ๆ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก ให้กับเจ้าหน้าที่และผู้เข้าร่วมประชุมจากภายนอกสำนักงานฯ รวมถึงรองรับการประชุมคณะกรรมการระดับชาติต่าง ๆ ตามที่ สศช. ได้รับมอบหมายเป็นฝ่ายเลขานุการ อีกทั้งในแผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 แผนย่อยการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ สศช. มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์และมาตรฐานภายใต้แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศ ยังมีการดำเนินงานในการพัฒนาควบคุม ดูแลบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของ สศช. ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี สำหรับด้านที่มีการปฏิบัติรองลงมา เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สศช. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อาทิ วิดีทัศน์ คู่มือการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ Facebook Live ฐานข้อมูลในระบบ Intranet 2) สศช. มีการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร และจัดหาให้ตามความเหมาะสม และ 3) สศช. มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ที่แม้จะมีการปฏิบัติในระดับมากในทุกด้าน แต่ความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดยังคงให้ความสำคัญเรื่องความเพียงพอและเหมาะสมของอุปกรณ์ โดยเฉพาะการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ตามความจำเป็นของงานที่ต้องมีการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากต้องใช้เครื่องสเปค (Spec) ที่รองรับได้ และเรื่องการจัดการฝึกอบรมทางเทคโนโลยีที่ควรมีความครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม และทุกระดับ เพื่อให้บุคลากร สศช. มีทักษะในการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาการทำงานของตน แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีที่มีการปฏิบัติในระดับมากแล้วยังคงสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอีก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรรณธรรม พงษ์สีชมพู, 2555; วรรณธรรม พงษ์สีชมพู และคณะ, 2555) ที่ว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวขับเคลื่อนภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด โดยการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนสื่อสาร และเทคโนโลยีเพื่อจัดระบบความรู้

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. มากเป็นอันดับที่สี่ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติที่ระดับมากในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) บุคลากร สศช. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สศช. 2) สศช. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และ 3) บุคลากร สศช. มีพฤติกรรมไม่เรียนรู้ และหมั่นค้นคว้า หากความรู้อยู่เสมอ จนเป็นนิสัย สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ของ (อัจฉรา จุ้ยเจริญ, 2565) ที่ได้ให้นิยามว่า “เป็นวัฒนธรรมของทีมหรือกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการปลูกฝังให้ มีความอยากรู้ อยากรเรียน (Curiosity) และได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ผู้นำทีม มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และได้รับการส่งเสริมด้วยค่านิยมขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ สมรรถนะที่ทันกาลต่อการเปลี่ยนแปลง และผลสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร” และแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ (Senge, 1990) ประกอบด้วย ความรอบรู้ (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่เป็นแนวทางสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีหัวใจสำคัญ คือ การที่บุคลากรในองค์กรต้องเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของ สศช. “เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม มีระบบบรรณาภิบาล บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร” ในส่วนท้ายที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร และค่านิยมขององค์กรสำหรับบุคลากร สศช. “มุ่งมั่น ทุ่มเท พัฒนาประเทศ เพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการอย่างมืออาชีพ” ทั้งนี้ เพื่อ

สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร สศช. ได้มีการดำเนินงานที่สำคัญ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566 ข) ได้แก่

1) งานห้องสมุดสุริยนิวตริ ที่ให้บริการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของบุคลากร สศช. และให้บริการบุคคลทั่วไปที่สนใจ โดยในปีงบประมาณ 2565 มีผู้เข้าใช้บริการห้องสมุดจำนวน 976 คน ประกอบด้วย บุคลากร สศช. 933 คน และประชาชนทั่วไป 43 คน มีการยืมทรัพยากรสารสนเทศ จำนวน 612 รายการ ประกอบด้วย บุคลากร สศช. 600 รายการ และประชาชนทั่วไปที่เป็นสมาชิก 12 รายการ บริการคอมพิวเตอร์มีผู้ให้บริการ จำนวน 73 ครั้ง และการใช้บริการเว็บเพจห้องสมุดฯ จำนวน 4,306 ครั้ง สำหรับการรับสมัครสมาชิกห้องสมุดในปีงบประมาณ 2565 มีสมาชิกห้องสมุดฯ รวมทั้งสิ้น 1,237 คน ส่วนใหญ่ร้อยละ 78 เป็นกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ ข้าราชการเกษียณ สศช. และอีกร้อยละ 22 เป็นประชาชน นักศึกษา และหน่วยงานภายนอก และในปีงบประมาณ 2566 สศช. ได้พัฒนาและยกระดับสิทธิประโยชน์ในการยืมทรัพยากรสารสนเทศของสมาชิกห้องสมุดฯ ด้วย “บริการยืมระหว่างห้องสมุด” กับหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และหอสมุดกลางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของห้องสมุด อาทิ แนะนำทรัพยากรใหม่ของห้องสมุด การเสนอรายชื่อทรัพยากรสำหรับจัดซื้อเข้าห้องสมุด การเผยแพร่ News Clipping ผ่านทาง Email, NESDC Official News และ Facebook “สภาพัฒน์” เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

2) งานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร สศช. ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ โดยมีหน้าที่บริหารจัดการและให้บริการข้อมูลข่าวสารของ สศช. และเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ของ สศช. ในปีงบประมาณ 2565 มีผู้ใช้บริการเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 5,555 ครั้ง และสอบถามข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของ สศช. ทางโทรศัพท์ จำนวน 83 ครั้ง และได้จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ให้แก่เจ้าหน้าที่ สศช. จำนวน 49 คน และในปีงบประมาณ 2566 ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร สศช. ยังได้รับคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน “ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการ โดดเด่นปี 2566” จากสำนักงานคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี

3) การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ สื่อออนไลน์ (เว็บไซต์ Facebook และ YouTube) สื่อสิ่งพิมพ์ (อาทิ วารสาร จุลสาร จดหมายข่าว) สื่อวิทยุทัศน์ อาทิ วิทยุทัศน์ประกอบการประชุมประจำปี 2565 ของ สศช. เรื่อง “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้างอนาคตไทย” สื่ออินโฟกราฟฟิกและ

โพลีเตอร์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ และการปรับปรุงนิทรรศการภายในพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตร เพื่อการพัฒนาประเทศ

5.2.3 ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้

เนื่องจากการวิจัย “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ในปัจจุบัน โดยมีช่วงระยะเวลาเก็บแบบสอบถามหลังสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สศช. และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับประกอบการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยทำให้รายงานประจำปี 2566 ของ สศช. ยังไม่เผยแพร่ ผู้วิจัยจึงใช้รายงานประจำปี 2565 ของ สศช. เทียบเคียงเพื่อให้เห็นภาพผลการดำเนินงานของ สศช. ที่ผ่านมา และได้เพิ่มเติมการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบันในปีงบประมาณ 2566 ที่ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของสำนักงานฯ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย หัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำผลวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนา สศช. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) สศช. ควรพัฒนาให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร โดยควรดำเนินการ ดังนี้ (1) จัดเวลาให้บุคลากรและกลุ่มงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือทบทวนกระบวนการทำงาน (2) พัฒนาหน้าเว็บไซต์และระบบ Intranet ของสำนักงานฯ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ให้มีความเป็นระบบ ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงและการใช้งาน โดยอาจศึกษาจากองค์กรที่ปฏิบัติได้ดี อาทิ ระบบของ Databank ของ World Bank และระบบการจัดการความรู้ของเอสซีจี รวมถึงสามารถสืบค้นที่มาของข้อมูลและผู้รับผิดชอบข้อมูลภายในของสำนักงานฯ ได้ (3) ประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการเข้าใช้งาน และส่งเสริมการใช้งานฐานข้อมูล ข้อมูล และองค์ความรู้ที่ สศช. พัฒนาขึ้นให้กลายเป็นกิจกรรมของบุคลากร สศช. (4) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานข้ามกอง/สำนัก/สายงาน อย่างต่อเนื่อง และมีการจัดเก็บและบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดจากความรู้ที่ติดที่ซ่อนอยู่

ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เปลี่ยนไปสู่ความรู้ที่เห็นได้ชัด (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด และ (5) สร้างรูปแบบและกระบวนการมีส่วนร่วมในการอนุญาตให้บุคลากร สศช. จากแต่ละส่วนงานสามารถสร้าง แบ่งปัน และนำเข้ความรู้สู่ประชาคม สศช. ได้อย่างเหมาะสม

2) สศช. ควรส่งเสริมการดำเนินการตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ให้เห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรม โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารนั้นมีส่วนสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างและส่งเสริมดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจัง และเป็นผู้สนับสนุนการปรับรูปแบบ/กระบวนการการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การส่งเสริมและสนับสนุนระบบ Smart Office การลดความซับซ้อนของแบบฟอร์ม การลดการใช้กระดาษ ตลอดจนเปิดใจรับความเห็นเพื่อการพัฒนาผ่านการฟังเชิงรุก (Active Listening) และคิดอย่างรอบด้านจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการนำเสนอออกมาจริง ๆ และสามารถรับฟังเรื่องราวทั้งหมดจนจบได้อย่างเข้าใจจริง ๆ

3) สศช. ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากร สศช. ดังนี้ (1) ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยการฝึกอบรมทักษะทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มและทุกระดับ ซึ่งจุดมุ่งเน้นของการอบรมต้องเป็นไปเพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการทำงานของตน (2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับบุคลากร สศช. ทุกคน การพัฒนาฐานข้อมูลในระบบ Intranet การจัดทำวีดิทัศน์ การจัดทำคู่มือการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (อาทิ Facebook Live, YouTube, Zoom) (3) จัดหาและจัดสรรอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ให้มีสเปคเครื่องตรงตามความจำเป็นของแต่ละส่วนงานมากที่สุด และ (4) ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้ง Hardware และ Software สำหรับการใช้งานให้ทันสมัยและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

4) สศช. ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning Culture) ผ่านแนวทาง ดังนี้ (1) การสร้างโอกาสและช่องทางในการนำองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในส่วนต่าง ๆ ของ สศช. ได้ง่ายขึ้น (2) การสร้างพื้นที่ให้มีการพูดคุยกันมากขึ้น (3) การพัฒนาสื่อส่วนกลาง ทั้งภายในกอง สายงาน และสำนักงานฯ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากภายในและภายนอกสำนักงานฯ และ (4) การส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานทุกงานที่ล้วนมีส่วนในการ

ขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์การ โดยหมายความรวมถึงงานที่อยู่เหนือนอก ขอบข่ายความผิดชอบของตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรสนใจใฝ่รู้โดยไม่เกี่ยงและเลือกเรียนรู้เฉพาะเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานของตน อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ทั้งเชิงลึกในงานของตนและความรู้ โดยกว้างที่จะช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์การ และนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้ทั้งของตนและ ขององค์การต่อไป นอกจากนี้ สศช. ยังควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยควรส่งเสริมให้ทุกคนในกลุ่มงาน/ ทีมทำงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานจากการสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อ การสร้างผลงานให้กับกลุ่มงาน/ทีมทำงาน รวมทั้งส่งเสริมการมีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตของ คนทำงาน เพราะหากคนทำงานมีสุขภาพกายและสุขภาพใจดีก็จะส่งผลให้มีพลังที่จะสร้างสรรค์งาน และผลผลิตให้กับองค์การต่อไปได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์และแปลผลตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามในการวิจัยล้วนอ้างอิงจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุม ถึงสภาพจริง และไม่สามารถให้ผลการศึกษาเชิงลึกในบางประเด็นได้ ดังนั้น จึงควรมีการใช้ระเบียบ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาช่วย เพื่อให้การวิเคราะห์มีความแม่นยำ และชัดเจนมากยิ่งขึ้น อาทิ การศึกษาแบบสัมภาษณ์ และกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การของผู้บริหารในแต่ละยุคสมัยที่ส่งผล ต่อการรับรู้สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ของบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ใน สศช. ที่แตกต่างกัน ผ่านการวิจัยเชิงสืบย้อน หรือการวิจัยย้อนรอย ที่เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อที่จะเข้าใจสถานะปัจจุบัน และการศึกษาวิจัยเชิงลึกในแต่ละปัจจัยด้านการบริหาร ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช.

2) จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ตำแหน่งในสายงานหลักมีการรับรู้สถานะการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. น้อยกว่าตำแหน่งในสายงานสนับสนุน ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จึงควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สศช. ของตำแหน่งในสายงานหลัก คือ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานเป็นการเฉพาะ เนื่องจากตำแหน่งในสายงานหลักนั้นเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทในการสร้างผลผลิตให้กับองค์การ โดยตรง และเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในเชิงลึกอาจทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย

บรรณานุกรม

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(3), 78-91.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4586403/mod_resource/content/1/Building_a_Learning_Organization.pdf
- Garvin et al. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 78-91.
<https://simma-consulting.com/h-content/uploads/2022/08/Is-Yours-a-Learning-Organization-sima-consulting.pdf>
- Goh, S. (1998). Towards a learning organization: The Strategic Building Blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 15-22.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (1997). THE FIFTH DISCIPLINE. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46-51.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb025496>
- The World Institute for Action Learning (WIAL). (2022). *Previous WIAL Award Winners*. Retrieved 2023, 9 September from <https://wial.org/awards/previous-world-institute-action-learning-wial-award-winners/>
- Tuxsablog. (2565, 9 ธันวาคม). จากยุค VUCA สู่ยุค BANI รู้จักโลกยุคใหม่ที่ซับซ้อนเดายากยิ่งกว่าเดิม! <https://tuxsablog.skilllane.com/biz-current/bani/>
- กมลวรรณ วรรณธำ. (2560). การมอบอำนาจบุคลากร: เครื่องมือทางการบริหารของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(1), 35-44. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/62821/90752>
- จินดารัตน์ เบอรพันธุ์. (2558). รายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์เนื้อหางานวิจัยด้านพฤติกรรมสารสนเทศทางธุรกิจ พ.ศ. 2551-2555. ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/51406>
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). นานาพรรณสนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนันภรณ์ อารีกุล. (2563). การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต: แนวคิด หลักการ และสาระสำคัญ.

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ซัชวาลย์ เรืองประพันธ์. (2539). สถิติพื้นฐาน : พร้อมตัวอย่างการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม MNITAB SPSS และ SAS [พิมพ์ครั้งที่ 2]. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เทพ สงวนกิตติพันธ์. (ม.ป.ป.). การจูงใจ (*Motivation*). ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. อุตรธานี (*Stou*).

https://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/socities5_6.html

นครินทร์ จับจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา [วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี].

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2553). ชุควิชา 21701 การวิจัยหลักสูตรและการเรียนการสอน หน่วยที่ 7 การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และหน่วยที่ 10 สถิติวิเคราะห์เชิงปริมาณ: สถิติบรรยายและสถิติพาราเมตริก. หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตร และการสอน. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นวลทิพย์ อรุณศรี. (2553). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก [วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน)] Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR).

<http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/36351>

ปราณี มีหาญพงษ์. (2561). การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาล. วารสารพยาบาลทหารบก, 19(1). <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/JRTAN/article/view/121885/92855>

พยัต วุฒิรงค์. (2522). ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเครือซีเมนต์ไทย. In เจษฎา นกน้อย และคณะ (Ed.), นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน [การศึกษาค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน].

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2556). ภาวะผู้นำ และนวัตกรรมการศึกษา. มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.

เมธญา แยมโซติ. (2556). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ [วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].

<https://sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/13448>

ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดต์. (2557). *Building the Learning Organization* [การพัฒนาองค์กรแห่งการ

- เรียนรัฐ (กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์, Trans.). เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รุสนานี ยาโม. (2556). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และทัศนาก ทองภักดี. (2549). การวิจัยเปรียบเทียบหาสาเหตุ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 12(1). <http://bsris.swu.ac.th/journal/1201092549/file/S1.pdf>
- วรรณม พงษ์สีชมพู. (2555). อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/63800>
- วรรณม พงษ์สีชมพู และคณะ. (2555). อิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 4(3). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3259729
- วรรณะ บุชบา. (2553). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2565). ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศูนย์ความรู้กินได้ OKMD. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้ของ SCG. https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter3_kc.pdf
- สถาพร กิริธรร. (2553). องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/18593>
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา. อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (ม.ป.ป.). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

<http://web.krisdika.go.th/data/outsitedata/ManagementSystem/pdf/law3.pdf>

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2554). การจัดการความรู้ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/km-scg/
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2566). การจัดการความรู้เริ่มต้นด้วยการไหลของความรู้ (Knowledge Flow).

https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/knowledge-flow/

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566 ก). แผนปฏิบัติราชการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570.

https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=13770

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566 ข). รายงานประจำปี 2565 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

https://www.nesdc.go.th/ebook/NESDCReport65/NESDC_65.html

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป. ก). บทบาท/อำนาจหน้าที่.

https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=2946

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป. ข). ความเป็นมา.

https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=2943

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป. ค). โครงสร้าง.

https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=nesdb_structure

สุทินันท์ ชื่นชม. (2564). องค์การแห่งการเรียนรู้. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

สุรพงษ์ คงสัตย์ และธีรชาติ ธรรมวงศ์. (2551). การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (MUC).

<https://www.mcu.ac.th/article/detail/14329>

อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 5(1), 157-170.

อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2565). *Creating a Learning Culture - Lifelong Learning (ACCOMM)*.

<https://www.aclc-asia.com/post/creating-a-learning-culture>

เอสซีจี. (ม.ป.ป. ก). รู้จักเอสซีจี. https://www.scg.com/th/01corporate_profile/

เอสซีจี. (ม.ป.ป. ข). การดึงดูด พัฒนาและรักษาพนักงาน.

<https://www.scgsustainability.com/th/talent-attraction-retention-and-development/>



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชุตติกาญจน์ ทรงมิตร
วัน เดือน ปี เกิด	8 มีนาคม 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	บางกรวย นนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY