



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร กับตัวแปรคัตสรรด้านการเรียนรู้ ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ
3. เพื่อศึกษาตัวแปรคัตสรรด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ ที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 749 คน จาก 143 บริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสื่อสารในองค์การ และตอนที่ 3 เป็นแบบวัดลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนายกับตัวเกณฑ์ โดยใช้สูตรของเพียร์สัน เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ กับลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ จากนั้นคำนวณสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวทำนายกับตัวเกณฑ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ เพื่อใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยการเพิ่มตัวแปรเข้าไปทีละตัวในขั้นการวิเคราะห์ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 10.0 for Windows

สรุปผลการวิจัย

1. หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามระบบย่อยพบว่า มีลักษณะที่สอดคล้องในระดับมาก 2 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ และระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ส่วนอีก 3 ระบบย่อย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการกับองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สอดคล้องในระดับปานกลาง
2. ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรทำนายลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 64 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 18 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้
 1. ด้านการเรียนรู้ในองค์การ จำนวน 8 ตัว ได้แก่
 - 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
 - 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
 - 3) มี E-mail ส่งข้อความซักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
 - 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
 - 5) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
 - 6) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 - 7) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ
 - 8) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 4 ตัว ได้แก่
 - 1) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน
 - 2) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
 - 3) ทุกคนได้คิดและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ
 - 4) มีมุมพักผ่อนหย่อนใจ
 3. ด้านการสื่อสารในองค์การ จำนวน 6 ตัว ได้แก่
 - 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
 - 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้
 - 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
 - 4) บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

5) บรรยายภาคการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

6) บรรยายภาคการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัว คือ 1) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม 2) มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง 3) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ 4) หัวหน้าแบบเผด็จการ

เมื่อพิจารณาในแต่ละระบบย่อยของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระบบย่อยได้ดังนี้

2.1 ระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 53 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 19 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์การ จำนวน 8 ตัว ได้แก่

- 1) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ
- 4) มี E-mail ส่งข้อความซักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 6) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 7) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการสนทนา นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน
- 8) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

2.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 3 ตัว ได้แก่

- 1) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาในการฝึกอบรม
- 2) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 3) ทำงานอย่างมีอิสระโดยเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้

2.1.3 ด้านการสื่อสารในองค์การ จำนวน 8 ตัว ได้แก่

- 1) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 2) บรรยายภาคการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้

- 4) บรรยายภาคการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 5) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 6) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 7) หัวหน้าช่วยสำรวจปัญหา และออกแบบหลักสูตร
- 8) บรรยายภาคการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัว คือ 1) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม และ 2) หัวหน้าแบบเผด็จการ

2.2 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 62 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 22 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์การ จำนวน 9 ตัว ได้แก่

- 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 4) มี E-mail ส่งข้อความซักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 6) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ
- 7) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการสนทนา นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน
- 8) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- 9) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล

2.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 3 ตัว ได้แก่

- 1) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 2) ทำงานอย่างมีอิสระโดยเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้
- 3) ทุกคนได้คิดและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ

2.2.3 ด้านการสื่อสารในองค์กร จำนวน 10 ตัว ได้แก่

- 1) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 3) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 4) บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- 5) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 6) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 7) มีการประสานงานแบบทีม
- 8) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 9) หัวหน้าแบบประชาธิปไตย
- 10) โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ตัว คือ

- 1) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ
- 2) มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง
- 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม
- 4) หัวหน้าแบบเผด็จการ และ
- 5) อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี

2.3 ระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 63 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 21 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้

2.3.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์กร จำนวน 10 ตัว ได้แก่

- 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ
- 4) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 5) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการสนทนา นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน
- 6) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา

- 7) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้
- 8) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน
- 9) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 10) มีห้องประชุมขนาดเล็ก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

2.3.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 4 ตัว ได้แก่

- 1) ทุกคนได้คิดและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ
- 2) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 3) ทุกคนได้รับการเพิ่มพูนความรู้อย่างเท่าเทียมกัน
- 4) ทำงานอย่างมีอิสระโดยเป็นตัวของตัวเอง และสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้

2.3.3 ด้านการสื่อสารในองค์กร จำนวน 7 ตัว ได้แก่

- 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- 2) บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 4) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารโดยตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 5) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 6) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 7) หัวหน้าช่วยสำรวจปัญหา และออกแบบหลักสูตร

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัว คือ

- 1) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม
- 2) มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง
- 3) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ
- 4) หัวหน้าแบบเผด็จการ

2.4 ระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ พบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์กรเอื้อการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 53 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 19 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้

2.4.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์กร จำนวน 11 ตัว ได้แก่

- 1) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาณการเรียนรู้
- 2) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

- 4) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 5) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 6) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 7) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาในการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 8) มี E-mail ส่งข้อความซักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 9) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับปัญหาการทำงาน
- 10) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ
- 11) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ความรู้ใหม่ๆ

2.4.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 2 ตัว ได้แก่

- 1) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล
- 2) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม

2.4.3 ด้านการสื่อสารในองค์กร จำนวน 6 ตัว ได้แก่

- 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 2) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 4) บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- 5) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 6) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ตัว คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม

2.5 ระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่ามีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 47 ตัว ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 18 อันดับแรก จำแนกตามด้านได้ดังนี้

2.5.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์กร จำนวน 8 ตัว ได้แก่

- 1) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 2) มี E-mail ส่งข้อความชักถามระหว่างเพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 4) มี Intranet เครือข่ายสื่อสารภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มี Computer- Based Training ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 6) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาณการเรียนรู้
- 7) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 8) มีห้องประชุมขนาดเล็ก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

2.5.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 7 ตัว ได้แก่

- 1) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน
- 2) ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)
- 3) มีมุมพักผ่อนหย่อนใจ
- 4) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล
- 5) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาในการฝึกอบรม
- 6) ไม่มีเสียงรบกวน
- 7) มีแสงสว่างทั่วทุกด้าน

2.5.3 ด้านการสื่อสารในองค์กร จำนวน 3 ตัว ได้แก่

- 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 2) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 3) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ตัว คือ มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ 4) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .300, .284, .274 และ .270 ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 อันดับ ได้แก่ 1) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม 2) มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง 3) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ 4) หัวหน้าแบบเผด็จการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.154, -.142, -.116 และ -.093 ตามลำดับ

เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์การ รวมถึงสถานภาพส่วนบุคคลกับ ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 70 ตัว เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก (+) จำนวน 65 ตัว และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบ (-) จำนวน 5 ตัว ผู้วิจัยขอสรุปดังตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระบบย่อยขององค์การเอื้อการเรียนรู้					ภาพ รวม
		พลวัตร การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
<u>ด้านการเรียนรู้ในองค์การ</u>							
1	ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล	+	+	+	+	+	+
2	ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับปัญหาการทำงาน	+	+	+	+	+	+
3	ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง	+	+	+	+		+
4	ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้	+	+	+	+		+
5	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	+	+	+	+	+	+
6	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน	+	+	+	+	+	+
7	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น	+	+	+	+	+	+
8	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ	+	+	+	+	+	+

ตารางที่ 25 (ต่อ)

	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้	ระบบย่อยขององค์การเอื้อการเรียนรู้					ภาพ รวม
		พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
9	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการ สนทนานำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน	+	+	+	+	+	+
10	สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายของหน่วยงาน	+	+	+	+	+	+
11	สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
12	สนับสนุนการเรียนรู้โดยได้รับคำปรึกษาจาก หัวหน้า	+	+	+	+		+
13	สนับสนุนการเรียนรู้โดยได้รับอนุญาตให้ติดตาม เผ่าคู่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานฝึกรวม		+	+		+	+
14	สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีโอกาสที่จะเรียนรู้จาก แนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น	+	+	+			+
15	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้และ ทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้ให้กับตัวเองและถ่ายทอดสู่ ผู้อื่น	+	+	+	+		+
16	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ งานด้วยกัน หรือเรียนรู้จากกันและกันในการ ทำงาน		+	+			
17	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้จากการ แก้ปัญหา	+	+	+	+	+	+
18	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	+	+	+	+	+	+
19	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง					+	
20	มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้โดยการสังเกต จากตัวแบบ	+	+	+	+	+	+
21	มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
22	มี Intranet เครือข่ายสื่อสารภายในองค์การ ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+

ตารางที่ 25 (ต่อ)

	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้	ระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้					
		พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	ภาพ รวม
23	มี E-mail ส่งข้อความชักถามระหว่าง เพื่อนร่วมงาน ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
24	มี Computer- Based Training ช่วยสนับสนุน การเรียนรู้					+	+
25	มีเพิ่มข้อมูลกลาง สำหรับค้นหารายละเอียดตาม ต้องการ ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
26	มีหน่วยงานให้คำปรึกษาในการใช้ทรัพยากรการ เรียนรู้ ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
27	มีห้องประชุมขนาดเล็ก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
<u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u>							
28	ทำงานโดยหัวหน้าให้อิสระโดยไม่กดดัน		+	+	+	+	+
29	ทำงานอย่างมีอิสระในการปฏิบัติงานและแก้ ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง			+	+		+
30	ทำงานอย่างมีอิสระโดยเป็นตัวของตัวเอง และ สามารถพึ่งพาซึ่งกันและกันได้	+	+	+	+	+	+
31	ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วย งานฝึกอบรม	+	+	+	+	+	+
32	ทุกคนรู้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานประจำวัน ของหน่วยงานฝึกอบรม	+					
33	ใช้วิดิทัศน์ แนะนำวิทยากรในการฝึกอบรม	+	+	+	+		+
34	ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาในการ ฝึกอบรม	+	+	+	+	+	+
35	ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)	+				+	+
36	มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล	+	+	+	+	+	+
37	ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน	+	+	+	+	+	+
38	มีมุมพักผ่อนหย่อนใจ	+	+	+	+	+	+
39	ไม่มีเสียงรบกวน	+	+	+	+	+	+
40	มีแสงสว่างทั่วทุกด้าน	+	+	+	+	+	+

ตารางที่ 25 (ต่อ)

	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้	ระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้					ภาพ รวม
		พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
41	ทุกคนเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน	+	+	+	+	+	+
42	ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบและการจัดแบ่งงาน ตามหน้าที่	+	+	+	+	+	+
43	ทุกคนได้รับการเพิ่มพูนความรู้อย่างเท่าเทียมกัน	+	+	+	+	+	+
44	ทุกคนได้คิดและเรียนรู้จากความผิดพลาดและ ความสำเร็จ	+	+	+	+	+	+
ด้านการสื่อสารในองค์การ							
45	หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
46	หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น	+	+	+	+	+	+
47	หัวหน้าทำงานเป็นระบบ	+	+	+	+	+	+
48	หัวหน้าช่วยสำรวจปัญหา และออกแบบหลักสูตร	+	+	+	+	+	+
49	หัวหน้าสอนในชั้นตอนที่มมีปัญหา	+	+	+	+		+
50	หัวหน้าให้คำปรึกษา		+	+			+
51	หัวหน้าแบบเผด็จการ	-	-	-			-
52	หัวหน้าแบบประชาธิปไตย	+	+	+			+
53	มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจาก บนลงล่าง			-		-	-
54	มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจาก ล่างขึ้นบน		+	+			+
55	มีการสื่อสารในลักษณะตามแนวนอน	+	+	+	+	+	+
56	มีการสื่อสารในลักษณะข้ามสายงาน			+		+	+
57	บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟัง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+	+	+	+	+	+
58	หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การเรียนรู้	+	+	+	+	+	+
59	บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไป ตรงมาและเปิดเผย	+	+	+	+	+	+

ตารางที่ 25 (ต่อ)

	ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้	ระบบย่อยขององค์การเอื้อการเรียนรู้					ภาพรวม
		พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
60	บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน	+	+	+	+	+	+
61	โครงสร้างแบบรวมอำนาจ		-	-			-
62	โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ		+	+			+
63	มีการประสานงานแบบต่อเนื่อง	+	+	+	+		+
64	มีการประสานงานแบบแลกเปลี่ยน				+		
65	มีการประสานงานแบบทีม	+	+	+	+	+	+
สถานภาพส่วนบุคคล							
66	อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี		-				
67	อายุ 40 ปีขึ้นไป		+				
68	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม			+	+		+
69	ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม (X82)	-	-	-	-		-
70	ตำแหน่งผู้จัดการหน่วยฝึกอบรม		+	+	+		+

3. ในการหาตัวทำนายเพื่ออธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการวิเคราะห์พหุคูณแบบปกติ โดยใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัวร่วมกันทำนายลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ และการวิเคราะห์พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น เพื่อคัดเลือกตัวทำนายที่ดีที่สุด ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ตัวแปรที่มีส่วนร่วมในการอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ที่พบโดยวิธีการวิเคราะห์พหุคูณแบบปกติ (แสดงด้วยสัญลักษณ์ *) และที่พบโดยวิธีการวิเคราะห์พหุคูณแบบคัดเลือกตัวทำนายที่ดีที่สุด (แสดงด้วยสัญลักษณ์ /)

ตัวแปรที่มีส่วนร่วมในการทำนาย	ระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้					ภาพรวม
	พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทค- โนโล- ยี	
<u>ด้านการเรียนรู้</u>						
1 ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้ รับรางวัล		*	* /	* /	* /	* /
2 สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้ใช้ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่					*	
3 สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็น เครือข่ายกับหน่วยงานอื่น	*		/		* /	/
4 สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการ พูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ	* /					
5 สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน	/	* /	* /			
6 สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้	/	* /	/	* /	/	* /
7 สนับสนุนการเรียนรู้โดยได้รับคำปรึกษาจาก หัวหน้า		*				
8 สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีโอกาที่จะเรียนรู้จาก แนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น	/	* /				
9 มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม				/		
10 มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง		* /	* /	*		*
11 มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	* /	* /	/	* /	* /	* /
12 มี Computer- Based Training ช่วยสนับสนุน การเรียนรู้		/	/			
13 มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตน เอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	* /	* /	* /	* /	* /	* /

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ตัวแปรที่มีส่วนร่วมในการทำนาย	ระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้					ภาพรวม
	พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
<u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u>						
14	ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนใน หน่วยงานฝึกอบรม	*	/	/		/
15	ทุกคนรู้จัก ระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงาน ฝึกอบรม			*		
16	ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาใน การฝึกอบรม		/		/	
17	ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)				*	/
18	มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล			*	/	* /
19	ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน	/	/		*	/ * /
20	ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบและการจัดแบ่งงาน ตามหน้าที่				*	/
<u>ด้านการสื่อสารในองค์การ</u>						
21	หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้	*	/	*	/	
22	หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ที่เกิดขึ้น		/	*	/	/ * /
23	หัวหน้าทำงานเป็นระบบ	*	/	/	*	/
24	หัวหน้าสอนในขั้นตอนที่มีปัญหา	*				
25	หัวหน้าแบบเผด็จการ			*		
26	หัวหน้าแบบประชาธิปไตย			*		
27	หัวหน้าแบบเสรี			*		
28	บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน		/		/	/
29	หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การเรียนรู้	*	/	/		/
30	บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไป ตรงมาและเปิดเผย	*	/	*	/	* /
31	บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกัน และกัน			/		

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ตัวแปรที่มีส่วนร่วมในการทำนาย	ระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้					ภาพรวม
	พลวัต การ เรียนรู้	ปรับ องค์ การ	เพิ่ม อำนาจ บุคคล	การ จัดการ ความรู้	เทคโนโลยี	
32 โครงสร้างแบบรวมอำนาจ		/				
<u>สถานภาพส่วนบุคคล</u>						
33 อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี			/			
34 อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี		/			/	/
35 ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป	* /					
36 จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 1-3 คน				*		
37 จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 4 – 10 คน				*		
38 จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 10 คนขึ้นไป				/		
39 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม			* /			

3.1 ในการวิเคราะห์พหุคูณโดยใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัว ร่วมกันทำนายลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 11 ตัว แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 6) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล
- 7) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 8) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 9) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 10) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 11) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 45.5

ในการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์โดยใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัว ร่วมกันทำนายลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระบบย่อย ได้ดังนี้

3.1.1 ระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ จำนวน 10 ตัว แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 4) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 5) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 6) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้
- 7) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 8) หัวหน้าสอนในขั้นตอนที่มีปัญหา
- 9) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 10) ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 38.5

3.1.2 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 11 ตัว แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้

- 4) สนับสนุนการเรียนรู้โดยได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้า
- 5) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีโอกาที่จะเรียนรู้จากแนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น
- 6) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 7) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 8) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร
- 9) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 10) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 11) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ร้อยละ 45.3

3.1.3 ระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล จำนวน 11 ตัว แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ในองค์กร

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร
- 5) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 6) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 7) หัวหน้าแบบเผด็จการ
- 8) หัวหน้าแบบประชาธิปไตย
- 9) หัวหน้าแบบเสรี
- 10) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ด้านสถานภาพส่วนบุคคล
- 11) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ได้ร้อยละ 43.9

3.1.4 ระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ จำนวน 11 ตัว แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 6) ทุกคนรู้จัก ระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงานฝึกอบรม
- 7) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 8) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 9) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 10) จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 1-3 คน
- 11) จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 4 – 10 คน

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ ได้ร้อยละ 34.5

3.1.5 ระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำนวน 9 ตัว แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 6) ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 7) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล
- 8) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน
- 9) ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบและการจัดแบ่งงานตามหน้าที่

ตัวแปรทุกตัวที่ใช้ทำนาย สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้ร้อยละ 44.5

3.2 ในการวิเคราะห์พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น สามารถคัดเลือกตัวทำนายที่ดีที่สุดในการอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้จำนวน 15 ตัว แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 6) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 7) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล
- 8) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 9) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 10) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 11) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 12) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 13) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 14) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 15) อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี

ตัวทำนายนี้นี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 38

ถ้าพิจารณาโดยจำแนกตามระบบย่อยของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในการวิเคราะห์พหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น สามารถคัดเลือกตัวทำนายนี่ดีที่สุดในการอธิบายความแปรปรวน ได้ดังนี้

3.2.1 ระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ตัวทำนายนี่ดีที่สุดจำนวน 12 ตัว 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันและซักถาม เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 4) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีโอกาที่จะเรียนรู้จากแนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น
- 5) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 6) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 7) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 8) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 9) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้
- 10) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 11) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 12) ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ตัวทำนายนี้นี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 29.9

3.2.2 ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ตัวทำนายที่ดีที่สุดจำนวน 17 ตัว 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีโอกาที่จะเรียนรู้จากแนวความคิดและประสบการณ์ของผู้อื่น
- 4) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 6) มี Computer- Based Training ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 7) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 8) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 9) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 10) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้
- 11) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 12) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 13) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 14) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 15) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 16) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 17) อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี (X73)

ตัวทำนายทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การ
เพื่อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้ร้อยละ 38

3.2.3 ระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ตัวทำนายที่ดีที่สุดจำนวน 17 ตัว 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 3) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน
- 4) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 5) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 6) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 7) มี Computer- Based Training ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 8) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 9) ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม
- 10) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาในการฝึกอบรม

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 11) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 12) หัวหน้าทำงานเป็นระบบ
- 13) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้
- 14) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย
- 15) บรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 16) อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี
- 17) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ตัวทำนายทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การ
เอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ได้ร้อยละ 35.5

3.2.4 ระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ ตัวทำนายที่ดีที่สุดจำนวน 10 ตัว 4 ด้านดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 6) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล

ด้านการสื่อสารในองค์การ

- 7) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
- 8) บรรยากาศการสื่อสารที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 9) บรรยากาศการสื่อสารที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย

ด้านสถานภาพส่วนบุคคล

- 10) จำนวนผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม 10 คนขึ้นไป

ตัวทำนายทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การ

เอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ ได้ร้อยละ 24.3

3.2.5 ระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตัวทำนายที่ดีที่สุดจำนวน 12 ตัว 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

- 1) ส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล
- 2) สร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้
- 4) มี Internet เครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 6) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นำเสนอเนื้อหาในการฝึกอบรม
- 7) ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกอบรม (CAI)
- 8) มีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล

- 9) ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน
- 10) ทุกคนยอมรับในกฎระเบียบและการจัดแบ่งงานตามหน้าที่
ด้านการสื่อสารในองค์การ
- 11) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น
ด้านสถานภาพส่วนบุคคล
- 12) อายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี

ตัวทำนายทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การ
เอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้ร้อยละ 36

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายผลการวิจัยเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยอภิปรายจำแนกตามระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ
2. ตัวแปรที่สัมพันธ์กับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ และร่วมกันอธิบายความ

แปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ผู้วิจัยอภิปรายตัวแปรที่ได้รับคัดสรรที่ดีที่สุดจากวิธีการหาความสัมพันธ์ทั้งสามวิธีได้แก่ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละชั้น มาอภิปรายโดยจัดหมวดหมู่ตัวแปรที่ได้รับการคัดสรรเป็น 3 ด้าน คือด้านการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์การ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) ที่พบเช่นนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 57 ยังไม่มีการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ มีเพียงแนวคิดจึงทำให้ยังไม่มีการพัฒนาอย่างจริงจัง หน่วยงานที่จะมีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้มาก ต้องเชื่อมโยงนโยบายด้านพนักงานเพื่อไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีที่จะได้ผลมากที่สุดในการแนะนำองค์การให้รู้จักกับการเรียนรู้และ ผู้เรียนรู้ และวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้จะมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การ จึงเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การ (Marquardt, 1996)

เมื่อพิจารณาการมีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ตามระบบย่อย พบว่าหน่วยงาน ผีกรอบม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อย ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานผีกรอบมโดยธรรมชาติแล้วจะมีทักษะในการเรียนรู้ เช่น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ของตนเอง มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเรียนรู้เป็นทีมและมีทัศนคติต่อองค์การในทางบวกในเรื่องของการเรียนรู้ที่องค์การให้การสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1994) ที่กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่า พวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่เพียงเพราะธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียนรู้ด้วย”

หน่วยงานผีกรอบม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในระดับมาก ซึ่งเป็นด้านที่สอดคล้องมากที่สุด เมื่อเทียบกับคะแนนค่าเฉลี่ยในระบบย่อยอื่นๆ อาจเป็นเพราะสภาพการทำงานในปัจจุบันที่ทุกคนจะต้องทุ่มเท ตั้งใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมใดๆ ขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด มีการจัดแบ่งหน้าที่การทำงาน ให้รับผิดชอบและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในหน่วยงานผีกรอบม นั้นจะมีการแจกกงานให้มีผู้รับผิดชอบโครงการต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเจ้าหน้าที่ผีกรอบมได้รับมอบหมายทั้งอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติภาระกิจ และการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการดูแลจัดการและขอความร่วมมือจากบุคคล หรือหน่วยงาน รวมไปถึงลูกค้า คู่ค้า และชุมชนที่อยู่โดยรอบองค์การ ทำให้หน่วยงานผีกรอบมประกอบไปด้วยพนักงานที่มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจกับสมาชิกที่ Marquardt (1996) กล่าวคือ ถ้าพนักงานได้รับการยอมรับในความสามารถและความสำเร็จของเขา ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ประสานการเรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วน ชุมชน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์การ หรืออาจเป็นเพราะการปรับตัวของหน่วยงานผีกรอบม ภาคเอกชนในช่วงเศรษฐกิจที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น ธุรกิจอุปโภคบริโภค มีการรวมกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกันในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ แนวคิดในการบริหารเรื่องการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลได้มีการนำมาใช้ในประเทศไทยมากขึ้นโดยมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบ ซึ่งต่างจากอดีตที่หัวหน้าสั่งลูกน้องเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีข้อมูลให้ หรือเป็นเพราะการบริหารมีการปรับตัวมากขึ้นมาก เช่น มีระบบการติดตามผล การจ้างผู้บริหารมืออาชีพที่มีการให้ผลตอบแทนที่สูง การวางแผนโครงการที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์การเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากร มีการให้อำนาจและให้อิสระ ส่งเสริมการทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น

หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า ในหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ทุกคนเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ ในหน่วยงานมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมที่ทุกคนพร้อมใจกันเรียนรู้ และเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว แต่มีปัญหาเรื่องการนำมาปฏิบัติ ที่ยังไม่เป็นผลหรือไม่มีการทำให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง จะเห็นได้จากผลการวิจัยนี้พบว่า การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ การร่วมมือกันทำงาน และการจัดระบบการจัดการที่ไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลาง เพราะการคิดเป็นเรื่องง่าย แต่การปฏิบัตินั้นทำได้ยาก ซึ่งการสร้างองค์การให้มีลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องใช้เวลา และใช้ทรัพยากรมากในการที่จะทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังที่ Marquardt (1996) ได้แนะนำกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยผู้บริหารต้องสร้างสรรคเวลา ช่องทางและสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับการเรียนรู้ และตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศ นำไปสู่การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ด้วย

หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะสอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการจัดการกับองค์ความรู้ ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีแนวคิด บรรยากาศ มีความร่วมมือในการจัดการองค์ความรู้ในระดับมาก แต่มีจุดอ่อนที่การจัดการองค์ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดผลจริง จึงทำให้ผลที่ได้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะองค์การยังไม่สนับสนุนในเรื่องการพัฒนาไปสู่ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้เต็มที่ และการจัดการฝึกอบรมยังใช้วิธีการแบบเดิม เป็นหลักสูตรสำเร็จ จัดตามขั้นตอนที่เคยปฏิบัติกันมา ทำให้ปิดโอกาสในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ งานใหม่ๆ และทดลองสิ่งใหม่

หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะสอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานฝึกอบรมให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดีในระดับมาก มีระบบคอมพิวเตอร์ มีเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แต่การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การไปใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานยังต่ำ เห็นได้จากความสามารถในการนำไปใช้ในการหาข้อมูล การออกแบบการสร้าง หรือการประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ของโปรแกรมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าในด้านของการลงทุนอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ในแต่ละหน่วยงานได้รับคำสั่งหรือถูกบังคับให้นำเทคโนโลยีเครือข่ายเข้ามาใช้ โดยเน้นในส่วนของการขาย บริการหลังการขายและระบบบัญชี แต่

ในเรื่องของการฝึกอบรม ผู้บริหารมักจะเข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นเพียงงานสนับสนุน ก็จะทำให้ความสำคัญหรือความจำเป็นน้อยกว่า การที่จะทำให้มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเรียนรู้จะค่อยเป็นค่อยไป เมื่อไรก็ได้เพราะมองว่าไม่มีผลกระทบกับ ผลกำไรขององค์กร และอาจเป็นเพราะคนในหน่วยงานฝึกอบรมยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี จากผลการวิจัยค่าเฉลี่ยอายุที่มากที่สุดของกลุ่ม ตัวอย่าง อยู่ในช่วงอายุมากกว่า 30 ปี – 40ปี ซึ่งอาจจะไม่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้และการทำงาน

2. ตัวแปรที่สัมพันธ์กับลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่าการทำงานที่หน่วยงานฝึกอบรมจะมีลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้ต้องมีลักษณะต่างๆ หลายลักษณะหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีหลายตัวแปรที่ส่งเสริมลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ ในภาพรวม และระบบย่อยต่างๆ จำแนกตามด้านดังนี้

ด้านการสื่อสารในองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำหรือหัวหน้าของหน่วยงานฝึกอบรมจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะต้องเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ และพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อเป็นการปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลในหน่วยงาน รวมถึงลูกค้า คู่ค้า ผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Garvin (1993) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง Marquardt and Reynolds (1994) และ Watkins and Masick (1993) ได้กล่าวถึงผู้นำว่าจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำ ผู้นำต้องมีการกำหนดระบบให้สนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน ให้การสนับสนุน และสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่ความรู้ และผู้นำต้องมีการสร้างและสนับสนุนให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง

สำหรับบรรยากาศการสื่อสารในหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขต กรุงเทพมหานครที่สอดคล้องกับลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือบรรยากาศที่มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา บรรยากาศที่ทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และบรรยากาศการสื่อสารที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อในหน่วยงานมีลักษณะบรรยากาศเช่นนี้ก็จะทำให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของบุคคลได้ง่าย มีการปรับองค์การ และการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ได้มากขึ้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดว่าเป็นบรรยากาศที่ดีของการสื่อสารในองค์การที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยซื่อสัตย์เปิดเผย รับฟังปัญหา แบ่งปันปัญหาร่วมกัน และมีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง (Goldhaber, 1979 อ้างถึงใน กัลยิมา ไทกะคุณะ, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1994) ที่เน้นถึงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมทางความคิด และมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้โดยได้รับรางวัล เป็นตัวแปรที่สำคัญของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับ เชียรศรี วิวิธศิริ (2534), สุมณ อมรวิวัฒน์ (2535), วิจิตร อวาทกุล (2537), อารี พันธุ์มณี (2540) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่พนักงานได้รับรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่นคำชม หรือของรางวัล จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการเรียนรู้ของบุคคลอีกเรื่อยๆ เป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงาน ขยายขอบเขตของการทำงานได้มากขึ้น และเมื่อองค์การมีพฤติกรรมการเรียนรู้มากขึ้น ก็จะไปสนับสนุนให้องค์การมีบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ ทำให้พนักงานหันมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้ และจัดการกับการเรียนรู้และความรู้ที่ได้รับมาโดยการเก็บสะสมความรู้หรือถ่ายโอนต่อไปยังผู้อื่นได้มากขึ้น และ จิตรา จิตรานุกูล (2524) ได้ศึกษาถึงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการให้รางวัล จะเกิดความดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารด้วย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการบีบบังคับก็จะทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ลดลง

ตัวแปรที่พบในด้านการเรียนรู้ก็คือ การสร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยการประสานงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น และ การสร้างทีมที่จะเรียนรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน โดยลักษณะการทำงานของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั่วทั้งองค์การ ซึ่งการทำงานลักษณะนี้ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจของบุคคลและทีมงาน ดังที่ Marquardt and Reynolds (1994) ได้

กล่าวถึงการสร้างทีมเรียนรู้ว่าจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และกลายเป็นพลังร่วม องค์การเอื้อการเรียนรู้ จะเป็นการตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยที่ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การเขียนโครงการ หรือการจัดการ การริเริ่มวิธีการฝึกอบรมใหม่ๆ ก็จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่ากับหน่วยงาน ทำให้เกิดพลังอำนาจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และการสร้างทีมที่จะเรียนรู้นี้จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมของหน่วยงานฝึกอบรมที่มุ่งเน้นด้านการเรียนรู้ เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรในเรื่องการสนับสนุนการเรียนรู้อีก 2 ตัวคือ การสนับสนุนการเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้ และ การมีอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นเครือข่ายสื่อสารทั่วโลกช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและหัวหน้างาน จะวางแผนการเรียนรู้ (สัญญาการเรียนรู้) ของพนักงานไว้อย่างชัดเจนและดำเนินการตามแผนนั้น จะสังเกตว่า หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีการจัดทำสัญญาการเรียนรู้เกือบทุกองค์การเห็นได้จากโครงการฝึกอบรมต่างๆ จะถูกกำหนดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีทั้งที่เป็นการพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล กลุ่มหรือทั้งองค์การรวมถึง ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรทางการค้า หรือ คู่แข่ง ในการจัดการกับองค์ความรู้ ของกลุ่มตัวอย่างได้มีการนำเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต มาสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้พนักงานมีการศึกษาหาความรู้ที่กว้างมากขึ้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้ อีกทั้งยังช่วยให้การสื่อสาร การไหลเวียนของความรู้เป็นไปได้อย่างคล่องตัวทั้งในองค์การและนอกองค์การ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เด่นชัดคือ ทุกคนรู้ความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อทุกคนในหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อหนุนในการทำงานด้วยการที่พนักงานมีความชัดเจนต่อการทำงานของตน กล่าวคือ ได้รับทราบประกาศ กฎระเบียบ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน ทราบความคาดหวังของหัวหน้าว่ามีแบบแผนการทำงาน การปฏิบัติงานอย่างไร มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งเหล่านี้จะนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.2 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทางลบและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในภาพรวม และระบบย่อยต่างๆ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ คือลักษณะส่วนบุคคล ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งในองค์การที่ไม่ใหญ่มาก ตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งที่ไม่มีความจำเป็น หากตัดตำแหน่งนี้ออกจาก

โครงสร้าง อาจจะช่วยให้ลดขั้นตอนการทำงานลงได้และมีโครงสร้างที่แบนราบง่ายต่อการติดต่อประสานงานมากขึ้น และตำแหน่งนี้ไม่ได้ส่งผลกับการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน ในทางกลับกันอาจทำให้การบริหาร จัดการองค์ความรู้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

ด้านการสื่อสารในองค์กร จากงานวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีผลในทางลบทำให้หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้หน่อยลง คือ *การที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการ* ซึ่งลักษณะนี้จะเป็นลักษณะที่ผู้นำยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ทั้งในด้านการทำงาน การใช้อำนาจ และการตัดสินใจ หากเป็นเช่นนี้จะทำให้องค์การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้หน่อยลง เพราะพนักงานขาดอิสระในการที่จะคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจะต้องทำตามที่หัวหน้าสั่ง พนักงานขาดความมั่นใจและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าเนื่องมาจากไม่มีอำนาจในการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง และการทำงานอาจจะล่าช้าเพราะต้องรอการตัดสินใจว่าควรทำหรือไม่ควรทำจากหัวหน้า ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับ Marquardt (1996) กล่าวว่าภารกิจองค์การมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเท่าไรจะทำให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น เพราะผู้นำที่ดีจะให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่ใช้วิธีการปรึกษาหารือกับลูกน้อง ปรึกษาหารือและมีลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงาน ให้เป้าหมายเป็นที่รับรู้ทั่วไป ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน (Lewin, Lippitt & White, 1939 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ประทีปทอง, 2540 และ พสุ เดชะรินทร์, 2543) ในหน่วยงานฝึกอบรมที่ *มีการสื่อสารในลักษณะแนวตั้ง รูปแบบจากบนลงล่าง* จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเกิดการเรียนรู้ ขาดความสัมพันธ์ เป็นกันเองในการปฏิบัติงาน มีการสะสมของข้อมูลมากเกินไป ซึ่งในองค์การเอื้อการเรียนรู้จะมีรูปแบบการสื่อสารที่ผสมผสานหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้ในการทำงานได้มาก และมีการกระจายอำนาจในการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการการแพร่กระจายของข้อมูลที่ผ่านทางระบบเทคโนโลยีเครือข่าย สามารถแพร่กระจายได้ทั่วทุกทิศทาง อย่างมีประสิทธิภาพไร้ข้อจำกัด และตัวแปรที่มีผลทางลบอีกตัวคือ *โครงสร้างแบบรวมอำนาจ* โครงสร้างลักษณะนี้จะเป็นปัญหาการบริหารองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพราะอำนาจต่างๆ จะรวมอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นไม่มีการกระจายอำนาจหรือเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก ทำให้การทำงานมีขั้นตอนมากและมีความล่าช้า ซึ่ง Marquardt (1996) และ พสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การเอื้อการเรียนรู้ หรือองค์การยุคใหม่ ว่ามีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจมีลักษณะหลวมๆ สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง ตามลักษณะภายนอกหรือความต้องการที่

เปลี่ยนไป เน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ กฎระเบียบในการทำงานมีความยืดหยุ่น โครงสร้างเน้นในแนวราบมากกว่า ในแนวตั้ง

2.3 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพียงระบบย่อยเดียว ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการทำงาน โดยที่ทุกคนมีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนของแต่ละบุคคล และทุกคนมีคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน ซึ่งในหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน เขตกรุงเทพฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับในเรื่องของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับกรวิกา พรหมจวง (2541) ที่กล่าวว่า อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้ ใช้ผลการวิจัยและการอภิปรายผลเป็นกรอบความคิดดังนี้ คือ ในการศึกษาลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ พบว่าหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาองค์การให้มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ แต่ยังคงขาดการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม ซึ่งตัวแปรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ ผู้บริหาร ระดับสูงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ และตัวแปรที่ส่งผลต่างๆ และ ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ นั้น จึงควรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1.1 ผู้นำของหน่วยงานฝึกอบรม ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับบทบาทของตน จากการควบคุมเป็นการให้คำปรึกษา พัฒนาและฝึกฝนทักษะที่สำคัญด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ และคิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร สนใจใฝ่รู้ต่อกิจกรรมที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเน้นความเป็นประชาธิปไตย

1.2 ผู้นำของหน่วยงานฝึกอบรม จะต้องสร้างบรรยากาศในองค์การ โดยสนับสนุนให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น จัดให้มี Learning Forums อาจจัดในรูปแบบของการอภิปราย โดยเชิญลูกค้า และ คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มบุคคลจากภายนอกมาร่วมอภิปรายเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความ คิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน ในเรื่องต่างๆ

เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการ เผยแพร่ความรู้เรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง โดยการจัดประชุม สัมมนา อภิปราย และสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด เปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันและเสนอความคิดเห็นในกิจกรรม ที่จะก่อให้เกิดลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้

1.3 ในการบริหารหน่วยงานฝึกอบรมควรเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการ ทำงานมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนได้รับผิดชอบและสามารถตัดสินใจในการดำเนิน โครงการต่างๆ อย่างครบกระบวนการ และโครงสร้างของหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ ตลอดเวลาตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อม

1.4 พนักงานในหน่วยงานฝึกอบรม ควรมีโอกาสในการฝึกทักษะการสนทนา โดยพนักงานได้รับการส่งเสริมให้มีการพูดคุย ชักถาม ฝึกการสังเกตคู่สนทนา และการตั้ง สมมติฐาน ทั้งในหน่วยงานฝึกอบรมและกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม และ ได้รับความรู้ใหม่

1.5 พนักงานในหน่วยงานฝึกอบรม ควรมีการวางแผนเพื่อการพัฒนาตนเองใน การเรียนรู้โดยมีสัญญาการเรียนรู้ และมีแผนพัฒนาอาชีพของตนที่ชัดเจน

1.6 มีการกำหนดนโยบายในการให้รางวัลกับบุคคลหรือทีมที่มีการเรียนรู้ หรือ ผู้ที่เรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนในลักษณะของการให้รางวัลเป็นตัวเงิน หรือโอกาสที่ดีขึ้นในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการ ประดิษฐ์คิดค้นสินค้า หรือบริการใหม่ๆ

1.7 จัดให้พนักงานในหน่วยงานฝึกอบรมมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมายในการทำงานของหน่วยงาน และเสนอความคิดเห็นในการวางแผน การปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

1.8 จัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตให้พนักงานทุกคนใน หน่วยงานฝึกอบรมมีโอกาสได้ใช้ในการทำงาน และสนับสนุนให้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลางเพื่อ ค้นหาข้อมูล และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

1.9 จัดให้มีมุมพักผ่อนหรือมุมสนทนา ทำกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการ ทำงานเช่น มุมหนังสือ มุมกาแฟเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยสนทนาและแลกเปลี่ยนความรู้ อันจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการคิดสิ่งใหม่เพื่อพัฒนางานฝึกอบรม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรม จึงควรมีการศึกษาในหน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายบริหาร หรือศึกษาทั้งองค์กร เพื่อจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและละเอียดชัดเจนมากขึ้นในการนำมาพัฒนาองค์การให้ครบทั้งระบบ และนำมาปรับใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการศึกษาแนวคิดในแต่ละระบบย่อยขององค์การเพื่อการเรียนรู้ เช่น ศึกษาความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการสนับสนุนลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในด้านของประเภทของเทคโนโลยี รูปแบบการใช้งาน ประโยชน์และโทษของเทคโนโลยีว่าจะมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างไรและนำไปใช้ได้อย่างไรบ้าง หรือศึกษาเรื่องการจัดการกับองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ และมีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากร ให้มีการเรียนรู้และนำไปใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการวิจัยตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ตัวแปรด้านผู้นำ อาจศึกษาในลักษณะอื่นๆ เช่น การใช้อำนาจ การติดตามผลงาน หรือตัวแปรด้านความเป็นอิสระในการทำงาน เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมเหล่านี้ สามารถใช้ทำนายลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างไร

2.4 อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบ การนำแนวคิดเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การภาคเอกชน กับราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ จะได้ทราบถึงความเหมือน และความแตกต่างของบุคคลในองค์การ วิธีการทำงาน และการให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร ต่อการพัฒนาให้มีลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ และหาแนวทางที่จะพัฒนาในเรื่องเหล่านั้น ได้อย่างเหมาะสม