

**แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**

**โดยเทียบเคียงกับ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)**

**Learning Organization Development of  
Office of the Permanent Secretary of Ministry of Finance  
in comparison with Thai Carbon Black Public Co.,Ltd.**

**รังสรรค์ รังสิพล**

**ศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์**

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)**

**โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

**สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

**พ.ศ. 2548**

หัวข้อภาคนิพนธ์	:	แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) Learning Organization Development of Office of the Permanent Secretary of Ministry of Finance in comparison with Thai Carbon Black Public Co.,Ltd
ชื่อนักศึกษา	:	รังสรรค์ รังสิพล ศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่
สาขาวิชา	:	การพัฒนาศักยภาพคนและองค์การ
ปีการศึกษา	:	2548

---

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเทียบเคียงกับบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ประการที่สองเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยใช้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางการพัฒนาของบริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมือนและแตกต่างกันในหลายประการ โดยปัจจัยในการพัฒนาที่เหมือนกันคือ การกำหนดการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในฐานะเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ การแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน การกำหนดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการเรียนรู้ สำหรับปัจจัยที่แตกต่างกันคือ บทบาทของผู้บริหารองค์การ ความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การดำเนินงาน และ คณิตวิธีวัดและการเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า แนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลังที่ควรปรับปรุง คือ การเพิ่มความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของบุคลากร ลดความเป็นระบบราชการ โดยการลดขั้นตอน กฎและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานและเอื้ออำนาจให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารให้เป็นผู้ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกและการกำกับดูแล โดยการมอบหมายให้ผู้บริหารการเรียนรู้ (Chief of Learning Officer : CLO) เป็น ผู้รับผิดชอบในการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานแทน ปลุกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างการเรียนรู้ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างบรรยากาศในการ เรียนรู้และระบบการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ ให้แก่บุคลากรในองค์การ จัดระบบการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้ในการดำเนินงาน ควรจะ เริ่มจากกลุ่มหรือส่วนงานย่อยที่เห็นว่ามีศักยภาพพอเพียงก่อนจากนั้นจึงขยายไปยังกลุ่มหรือ หน่วยงานอื่น ควรจัดให้มีการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการศึกษาดูงานการ ดำเนินงานการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ และ ควรจัดช่องทางสื่อสารจากระดับล่าง (Bottom up) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น

นอกจากนี้ ในการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การ สำหรับองค์การอื่นๆ ควรมีขั้นตอนในการดำเนินการตามลำดับดังนี้คือ ทำให้เห็นถึงความจำเป็น ในการพัฒนา จัดตั้งคณะทำงานในการดำเนินงาน กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน สํารวจ และศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์และถ่ายทอด นโยบายและกลยุทธ์ ฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและระบบการ ทำงาน กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างระบบแรงจูงใจ ขยายผลสำเร็จไปทั่วทั้งองค์การ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลการดำเนินงาน

### กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และกำลังใจ เป็นอย่างดีจากบุคคลหลายฝ่ายที่ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ซึ่งท่านได้แนะนำ และให้ข้อคิดเห็นแก่ผู้ศึกษาในการจัดทำภาคนิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ Mr.S. Srinivasan ประธานบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้างาน ทุกท่านที่ได้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลประกอบที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำภาค นิพนธ์ฉบับนี้ และ ขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับ คุณสุภารัตน์ พลเจริญ ที่ได้กรุณาอำนวยความสะดวก รวมทั้งได้ให้คำแนะนำในการจัดเก็บข้อมูลแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นายสุภรัตน์ ควณิกกุล ปลัดกระทรวงการคลัง ที่ให้ความอนุเคราะห์อนุญาต ให้ผู้ศึกษาเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง ทุกท่าน ที่ได้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลประกอบที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำภาคนิพนธ์ ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ให้คำปรึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของโครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณเพื่อน HROD ภาคพิเศษ รุ่นที่ 2 ทุกคน ที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์อันมีค่าตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ตลอดจนญาติมิตร ที่สนับสนุนให้กำลังใจใน การศึกษาเสมอมา

รังสรรค์ รังสิพล

ศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์

คณะผู้ศึกษา

กรกฎาคม 2548

## สารบัญเรื่อง

	หน้าที่
บทคัดย่อ	I
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญเรื่อง	IV
สารบัญตาราง	VII
สารบัญภาพ	IX
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 วิธีดำเนินการศึกษา	4
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	6
2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	7
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
2.3.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M.Senge (1990)	11
2.3.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ “The Learning Company ” ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991)	18
2.3.3 แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activites) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993)	22

<b>สารบัญเรื่อง (ต่อ)</b>		หน้าที่
2.3.4	แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “ The Systems-Linked Organization Model” ของ Marquardt (1996)	25
2.4	ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	31
2.5	แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	33
2.6	การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
บทที่ 3	การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ	39
3.1	ความเป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	39
3.2	กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	40
3.3	เทคนิค วิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	42
3.4	การทำให้องค์การ ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	46
3.5	ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	48
3.6	แนวทางการประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	51
3.7	ดัชนีชี้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	52
3.8	เราจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของเราเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	56
บทที่ 4	วิธีดำเนินการศึกษา และกรอบแนวคิดในการวิจัย	57
4.1	วิธีดำเนินการศึกษา	57
4.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	60
บทที่ 5	ข้อมูลทั่วไปสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	61
บทที่ 6	ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	76
บทที่ 7	ข้อมูลทั่วไปบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	103
บทที่ 8	ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	112

**สารบัญเรื่อง(ต่อ)**

	หน้าที่
บทที่ 9 การเทียบเคียงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	143
บทที่ 10 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	151
บรรณานุกรม	162
ภาคผนวก ก เอกสารประกอบแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	ap-1
ภาคผนวก ข เอกสารประกอบแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ap-2
ภาคผนวก ค เอกสารขออนุญาตศึกษาองค์การ	ap-3
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร	q-1
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน	q-2
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	ap-4

## สารบัญตาราง

		หน้าที่
ตารางที่ 5.1	ประเด็นยุทธศาสตร์และกรอบแนวทาง / กลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง	64
ตารางที่ 6.1	ผลการประเมินสถานภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	79
ตารางที่ 6.2	ผลการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (ม.ค.47 – พ.ค. 48) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	87
ตารางที่ 8.1	การปรับตัวเพื่อการเรียนรู้และการเจริญเติบโต บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	114
ตารางที่ 8.2	กลุ่มคุณภาพชีวิตของบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	118
ตารางที่ 8.3	ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	121



## สารบัญภาพ

	หน้าที่
แผนภาพที่ 2.1 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)	21
แผนภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	25
แผนภาพที่ 2.3 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	26
แผนภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	27
แผนภาพที่ 2.5 ระบบย่อยขององค์กรความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	30
แผนภาพที่ 2.6 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	31
แผนภาพที่ 2.7 The Learning Company Model	34
แผนภาพที่ 2.8 Organization Learning System	35
แผนภาพที่ 2.9 Global Learning Organization	36
แผนภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดหลักในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนา องค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยที่ขบเทียบกับบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	60
แผนภาพที่ 5.1 โครงสร้างกระทรวงการคลัง	62
แผนภาพที่ 5.2 โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	67
แผนภาพที่ 6.1 ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (ม.ค.47- พ.ค.48)	87
แผนภาพที่ 7.1 ส่วนแบ่งการตลาด ปี 2547 (ประมาณการจากยอดขาย)	107
แผนภาพที่ 7.2 โครงสร้างการบริหารงานของ บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	109
แผนภาพที่ 7.3 รูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	110
แผนภาพที่ 8.1 การจัดการความรู้ของบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	120
แผนภาพที่ 8.2 ความพึงพอใจของลูกค้าในความคงที่ในคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์(1998-2004)	123

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้าที่
แผนภาพที่ 8.3 ความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่อง การให้ความรู้ด้านเทคนิค (1998 – 2004)	123
แผนภาพที่ 8.4 ความพึงพอใจของลูกค้าเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ (1998-2004)	124
แผนภาพที่ 8.5 อัตราของเสียจากการผลิต (1998-2004)	125
แผนภาพที่ 8.6 รอบระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์(1998-2004)	125
แผนภาพที่ 8.7 อัตราการเพิ่มผลผลิต (1998-2004)	126
แผนภาพที่ 8.8 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (1998-2004)	127
แผนภาพที่ 8.9 ข้อเสนอแนะของพนักงาน (1998-2004)	128
แผนภาพที่ 8.10 จำนวนนวัตกรรม (1998-2004)	129
แผนภาพที่ 8.11 อัตราการเกิดอุบัติเหตุ (1998-2004)	129
แผนภาพที่ 8.12 ยอดขายรวม (1998-2004)	130