



การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2  
Learning Organization of Songkhla 2 Area Revenue Office

เริงฤดี หนูขำ  
Rerngrudee Nookham

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
Prince of Songkla University

2554

ชื่อสารนิพนธ์    การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2  
ผู้เขียน            นางสาวเริงฤดี หนูขำ  
สาขาวิชา        รัฐประศาสนศาสตร์

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ)    (ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุรเชษฐ์ ชีระมณี)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิทย์ จันทร์เพ็ชร)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย กาญจนสุวรรณ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์                      การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2  
ผู้เขียน                                นางสาวเริงฤติ หนูขำ  
สาขา                                    รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา                            2553

### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม จำนวน 193 ชุด การเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 16 เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย ดังนี้

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในระดับมาก ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้เป็นทีมในระดับปานกลาง

**Minor Thesis Title**      Learning Organization of Songkhla 2 Area Revenue Office  
**Author**                      Miss Rerngrudee Nookham  
**Major Program**          Public Administration  
**Academic Year**          2010

### **Abstract**

This research of “Learning Organization of Songkhla 2 Area Revenue Office ” was aimed to study learning organization level of Songkhla 2 Area Revenue Office by studying opinion of all Songkhla 2 Area Revenue Office officers. Research tool is a questionnaire that overall 193 issues used to collect data. The data analysis was subsequently conducted by using SPSS for Windows Version 16 in order to determine various statistical parameters such as frequency, percentage, mean and standard deviation.

Results of this study were shown that the Songkhla 2 Area Revenue Office was the learning organization in overview at a medium level. It also was found that they had a behaviors of learning organization when considering in each aspect such as mental models, person mastery at a high level, system thinking, shared vision and team learning at a medium level.

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษา เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
สงขลา 2 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ อาจารย์  
ที่ปรึกษาและควบคุมการทำสารนิพนธ์ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำตรวจสอบความถูกต้องของ  
สารนิพนธ์ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันเป็นประสบการณ์ที่มีค่ายิ่ง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิทย์ จันทร์เพชร และรองศาสตราจารย์  
สุรเชษฐ์ ชีระมณี กรรมการสอบที่ให้คำแนะนำและแก้ไขส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ของ  
เนื้อหา และอาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น ที่ให้คำปรึกษาการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS  
for Windows Version 16 และคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน

นอกจากนี้ผู้วิจัย ขอขอบคุณ คุณพัฒนิกกรณ์ ทองคำ ผู้ให้คำแนะนำ ข้าราชการ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ที่กรุณาให้ข้อมูลในการ  
ตอบแบบสอบถาม

ท้ายที่สุด ขอโน้มรำลึกถึงพระคุณ บิดา มารดา ที่คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมและ  
สนับสนุนผู้ศึกษามาโดยตลอด ซึ่งประโยชน์ทั้งหลายที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็น  
เกียรติแก่ทุกท่านที่กล่าวมา และหากมีข้อบกพร่องบางประการที่อาจปรากฏจากรายงานการศึกษา  
ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับและยินดีที่จะรับคำแนะนำหรือข้อติติงเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ  
การศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

เริงฤดี หนูขำ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(9)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	3
สมมติฐานในการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	4
นิยามศัพท์.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	7
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	7
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	8
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	9
แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	15
การพัฒนาองค์กรแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	17
กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
อุปสรรคของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร.....	23
	(6)

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2.....	25
การปฏิรูประบบราชการของกรมสรรพากร.....	25
ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร.....	27
หน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2.....	32
กิจกรรมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สงขลา 2.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	37
3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	38
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4 ผลการวิจัย.....	42
ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2.....	44
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	55
สรุปผลการวิจัย.....	55
อภิปรายผลการวิจัย.....	56
ข้อเสนอแนะ.....	59
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	62
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	63
ประวัติผู้เขียน.....	71

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรตามหน่วยงานย่อย.....	38
2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
3 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้.....	44
4 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีแบบแผนความคิด.....	46
5 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	48
6 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	50
7 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	52
8 สรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2.....	54



## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	19
2 กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ.....	20
3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	20
4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ.....	26
5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	37

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ซึ่งต้องให้บริการแก่ประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรสามารถต่อสู้กับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านั้นได้ โดยบุคคลในองค์กรจะต้องเรียนรู้ไม่เพียงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Survival Learning) แต่ยังต้องมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย การเรียนรู้ในองค์กรจะนำมาซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์กรต่าง ๆ ต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวอีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยใช้แนวความคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กรและเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด

การพัฒนาความรู้ของหน่วยงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 กำหนดในมาตรา 11 ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผล (ที่มา: <http://www.thaipoliticsgovernment.org/wiki/%>

ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553) ตามแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการ (Disciplines) คือ การเป็นบุคคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จากแนวคิดข้างต้นเพื่อการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ที่มา: <http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/k/> ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553)

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงการคลังที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บรายได้ ภาษีอากรเพื่อนำมาใช้จ่ายในการบริหารประเทศและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กรมสรรพากร ได้ปรับปรุงองค์กร โดยนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Revenue) มาใช้เป็นครั้งแรกในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2544 และกำหนดแผนยุทธศาสตร์ กรมสรรพากรนำระบบ IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กรมี เป้าประสงค์ เป็นผู้นำการใช้ IT สร้างความโปร่งใสและลดการทุจริต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้จัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ซึ่งได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีมิติตัวชี้วัด มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรมี เป้าประสงค์ การบริหารความรู้ในองค์กร คือ พัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาฐานความรู้ นอกจากนี้ กรมสรรพากรได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือของกรมสรรพากร พ.ศ. 2553-2556 เพื่อพัฒนา บุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ ตามกลุ่มภารกิจและระดับเป็นรายบุคคลให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมทั้งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ในทุกระดับมีความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้น โดยต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการ/ลูกจ้างมีความรู้และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร (ที่มา: <http://www.rdsrv.rd.go.th/> ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553)

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกรมสรรพากรมีหน้าที่ ในการจัดเก็บภาษีอากรตามพื้นที่รับผิดชอบซึ่งดำเนินงานตามนโยบายกรมสรรพากร โดยการกำกับ ดูแลและให้บริการผู้เสียภาษีบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งได้นำระบบไอทีมาใช้ในด้านต่าง ๆ คือ ด้าน ระบบฐานข้อมูลของผู้เสียภาษีที่เป็นข้อมูลภายใน ด้านการควบคุมและปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใน ฝ่ายต่าง ๆ ให้มีการปฏิบัติงานบนระบบอินเทอร์เน็ต (Intranet) ด้านการยื่นแบบแสดงรายการภาษีทุก ประเภทภาษี

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยดำเนินการด้านการพัฒนา องค์กร หรือ การพัฒนาระบบบริหาร

ความรู้ภายในองค์กรประกอบด้วย การพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร การพัฒนาคนจะเป็นลักษณะการจัดฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง อบรมด้านคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ที่สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายตามประมวลรัษฎากร คำพิพากษา ข้อหาหรือต่างๆ ได้จากระบบอินทราเน็ต (Intranet) และเพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเป็นชุมชนของการปฏิบัติ CoP (Community of Practice) เรียนรู้ด้วยระบบ e-learning มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ปฏิบัติและยังเป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษี จากความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนในการให้คำปรึกษาและบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ อีกทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบและเครือข่ายก็เอื้ออำนวย ดังนั้นสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 จึงมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาพการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มาเป็นระยะเวลาประมาณ 5 ปี ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ในทัศนะของบุคลากรและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

### คำถามการวิจัย

ผู้ศึกษากำหนดคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัยครั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 อยู่ในระดับใด

### สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาดังสมมติฐานดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 อยู่ในระดับปานกลาง

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 จำนวน 204 คน ผู้ศึกษาใช้ตัวแปรที่ต้องศึกษาจากแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

### ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ตามแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge

### นิยามศัพท์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีวิธีการหรือกระบวนการกระตุ้นและจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการมีทักษะ ทักษะคิด และความรู้ความเข้าใจต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge

**1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)** คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ยึดมั่นกับสิ่งเดิม ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยมีวิสัยทัศน์ มีจิตใต้สำนึก สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และสร้างผลงาน ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

**2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)** คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความคิดและความเข้าใจงานที่ทำ โดยใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานและฝึกฝนทักษะเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และสามารถเชื่อมโยงงานกับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทักษะ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย

**3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความร่วมมือกันเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยที่ทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจทำให้ภาพในอนาคตก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม

**4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ วิธีคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมไปสู่เป้าหมายของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

**5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** คือ เจ้าหน้าที่สรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีวิธีการคิด และสามารถเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ไม่มองแบบแยกส่วน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และคนอื่น ๆ พร้อมทั้งจะให้ความสำคัญกับทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 หมายถึง หน่วยงานสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลังซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรในพื้นที่รับผิดชอบ คือ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตนภูมิ อำเภอนาหม่อม อำเภอบางกล่ำ อำเภอกวนเนียง และอำเภอลองหอยโข่ง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ต่อไป

3. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่ผู้ที่

สนใจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอกรอบแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยผู้ศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี 1978 Chris Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษ ต่อมา Peter M. Senge เป็นผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้แห่ง MIT ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ Peter M. Senge ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎีและในปี 1994 Peter M. Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Peter M. Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline



Challenge: Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) (ที่มา <http://www.kru-itth.com/index.php?lay...ac/> ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553)

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ไว้มากมาย ในบรรดาความหมายเหล่านี้ มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน ดังนี้

เซ็นเกิ (Senge, 1990, อ้างถึงในสุมนา บุญหลาย, 2550: 11) กล่าวว่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่บุคคลในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนการคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

ไดซอน (Dixon, 1994, อ้างถึงในดวงทิพย์ อวธว่าง, 2550: 8) กล่าวว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการจูงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับขององค์กร เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ยูลค (Yulk, 2002, อ้างถึงในเมตตา เทพประทุน, 2551: 20) กล่าวว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540, อ้างถึงในดวงทิพย์ อวธว่าง, 2550: 8) กล่าวว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานยุคใหม่ให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมองที่ฝ่าวิกฤตสามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคล ไปจนถึงองค์กรที่มีเป้าหมาย มีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคน โดยมีการส่งเสริมยกระดับการเรียนรู้และร่วมกันถือปฏิบัติให้เกิดผล

พรธิดา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงในเมตตา เทพประทุน, 2550: 21) กล่าวว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีการพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้นการพัฒนาการทางความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นองค์กร (Organizational Memory) เป็นปัจจัยสำคัญ

ต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ (ที่มา <http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/k/> ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553)

จากความหมายข้างต้นที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับในองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาเป็นทีมและองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ โดยมีการถ่ายโอนความรู้และจัดการความรู้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและทำการปฏิบัติงานใดๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องประสานเชื่อมโยง เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบเดิม คือ การฝึกอบรม เป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กรและภายนอกและเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากองค์กรต้องการอยู่รอดในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันคู่แข่งขั้นเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วกว่าย่อมได้เปรียบคู่แข่งขั้นและความสามารถที่จะใช้ความรู้ของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตระหนักในความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยมีการกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียน โดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีการคิดเข้าใจเชิงระบบ

### แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 ท่าน ได้แก่ Peter M. Senge และ David A. Garvin ซึ่งทั้ง 2 แนวคิด คือ การนำพาทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิด ดังนี้

#### แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกิ (Peter M. Senge)

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกิ (Peter M. Senge, อ้างถึงใน สุมนา บุญหลาย, 2550: 11-17) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The Five Disciplines ซึ่งจะเป็แนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Five Disciplines หรือแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น

#### 1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)

สมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เสมอ ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก กรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอมีความปรารถนาจะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้จะต้องฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ เป็นภาพอนาคตที่ต้องการ มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

ขึ้นมาได้แล้วก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนั้นแล้ว

1.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริงและไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดความท้อแท้และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ย่างยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก กิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็น การพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น

## 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การมีแบบแผนความคิดเป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กรของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลาและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

## 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ที่มีความคาดหวังต่อ

การเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรเมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกคนระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อุบัติวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาในห้องปฏิบัติการมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาคำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) เพราะวิสัยทัศน์ร่วมนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือ ต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นชัดเจนและจับต้องได้

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ต้องมีการสนทนา (Dialogue) โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ Discussion – Dialogue กลุ่มจึงจะเกิดการ ทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

##### 4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกได้เป็นตัวแทนเป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

##### 4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่ เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

##### 4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วมกัน (Joint Skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

#### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับการเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

#### แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เดวิด เอ. การ์วิน (David A. Garvin)

เดวิด เอ. การ์วิน (David A. Garvin, อ้างถึงใน เมตตา เทพประทุม, 2550: 29-30) นิยามว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทักษะได้รับการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับปรุงจนกลายเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่และการหยั่งรู้และเสนอว่าองค์กรต้องมองเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง (Knowledge Creation Companies)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยผ่านระบบและกระบวนการซึ่งสนับสนุนกิจกรรมและบูรณาการเข้าเป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยองค์กรต้องการจัดแนวทาง 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยผ่านกระบวนการ Demming (Plan Do Check Act: PDCA)

2. การทดลอง (Experimentation) องค์กรควรที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ (New Approaches) โดยมีจุดมุ่งมั่นในการเข้าร่วม และนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้รู้ถึงความรู้อันทำไม (Knowledge Why) แทนที่ความรู้ว่าทำอย่างไร (Knowledge How) แนวทางใหม่อาจดำเนินการได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 โครงการที่จะดำเนินการ (Ongoing Programs) ซึ่งเป็นแนวทางการทดลองขนาดเล็กมุ่งหวังที่จะช่วยในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและมักทดลองในงานทั่วไป

2.2 โครงการสาธิต (Demonstration Projects) เป็นโครงการขนาดใหญ่ซึ่งต้องการความร่วมมือในระดับมหภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยนำไปทดลองใช้ในสถานที่หนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงการสร้างศักยภาพใหม่แก่องค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาเหตุผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต (Their Own Experience and Past History) และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดบทเรียนการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น (The Experiences and Best Practice of Others) องค์กรจะต้องมองหามุมมองใหม่จากภายนอก เพราะการมองเห็นที่ดีจะมาจากมุมมองจากภายนอก สิ่งแวดล้อมขององค์กรหากแต่จะต้องมองหาสิ่งเปิดเผย ผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม โดยอาจทำการเทียบเปรียบ (Benchmarking) หรือเป็นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ก็ได้

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) จะต้องมีกระบวนการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร (Quick and Efficiently Organization) เช่น ในการทำรายงาน (Report) ต้องมีส่วนของรายการตรวจสอบ (Checklist) ให้ดูด้วยว่าอะไรต้องทำอะไรต้องระวัง และการเยี่ยมชม (Tour) จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้และถ้ามีการเชื่อมต่อการให้ผลตอบแทนที่ถูกต้องก็จะทำให้การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, อ้างถึงใน มาลี ทองเกลี้ยง, 2548: 15-16) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป “จืดแต่แจ้ว ยืดหยุ่น คล่องตัว” มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อสมรรถนะการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Learning Organization จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตรมีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ Learning Organization จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา



ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้บังเกิดความงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ส่งเสริมให้ระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ปัญหาได้

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่าทีในธุรกิจของคนให้มีความสำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้มีการฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อบ่งคับ

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ Learning Organization จะเป็นอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้จัดการร่วมกับผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบทุกอย่างจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนา ศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีม ระหว่างทีมกับบุคคลภายนอก ทีมสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมาย มีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากความเห็นของนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้บริหารขององค์กรทุกคนจะต้องให้การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง มีการกระจายความรับผิดชอบและให้ความอิสระ

ในการตัดสินใจไปสู่ระดับล่าง พนักงานจะต้องมีการฝึกอบรม ใฝ่รู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

เกฟาร์ท, มาร์ซิค, แวน เดเรน และสไปโร (Gephart, Marsick, Van Deren, & Spiro, 1996, อ้างถึงใน มาลี ทองเกลี้ยง, 2548: 17) มีความเห็นว่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กรผู้คนร่วมกันเรียนและถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้นำที่เป็นครูพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขมีส่วนให้กับองค์กร และได้รับการพัฒนาไปด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลมากที่สุดโดยจะมีการสร้างฐานความรู้และสินทรัพย์ทางปัญญา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งองค์กรจะต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้

**การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การพัฒนาองค์กรไม่อาจเกิดได้ในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่งรีบมักจะนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้งและความล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมควรประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้น ดังนี้ คือ

1. Unfreeze คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นขั้นตอนนี้คือสร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรต้องการอะไร โดยอาจจะใช้การทำ FSC (Future Search Conference) ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. Change คือ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบปัญหาความต้านทานต่อความเปลี่ยนแปลง คือ

2.1 ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of Unknown)

2.2 ไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน (Lack of Information)

2.3 ต้องการรักษาสถานภาพของตัวเองภายในองค์กรไว้ (Treat to Status)

2.4 กลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

2.5 กลัวสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ (Lack of Perceive Benefit)

2.6 กลัวเสียหน้า (Loss of Face)

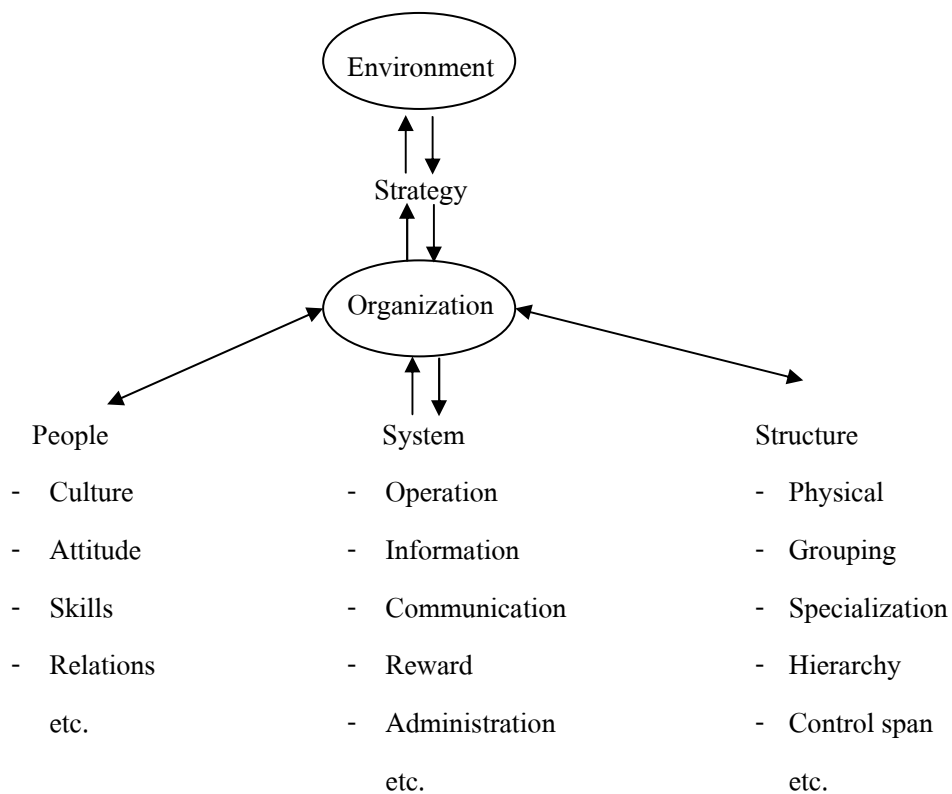
2.7 กลัวว่าจะเพิ่มภาระงานของตน (Increase in Work: I'm too busy already)

2.8 ยึดติดอยู่กับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กร (History-Culture)

2.9 กระแสความกดดันภายในองค์กร (Stress)

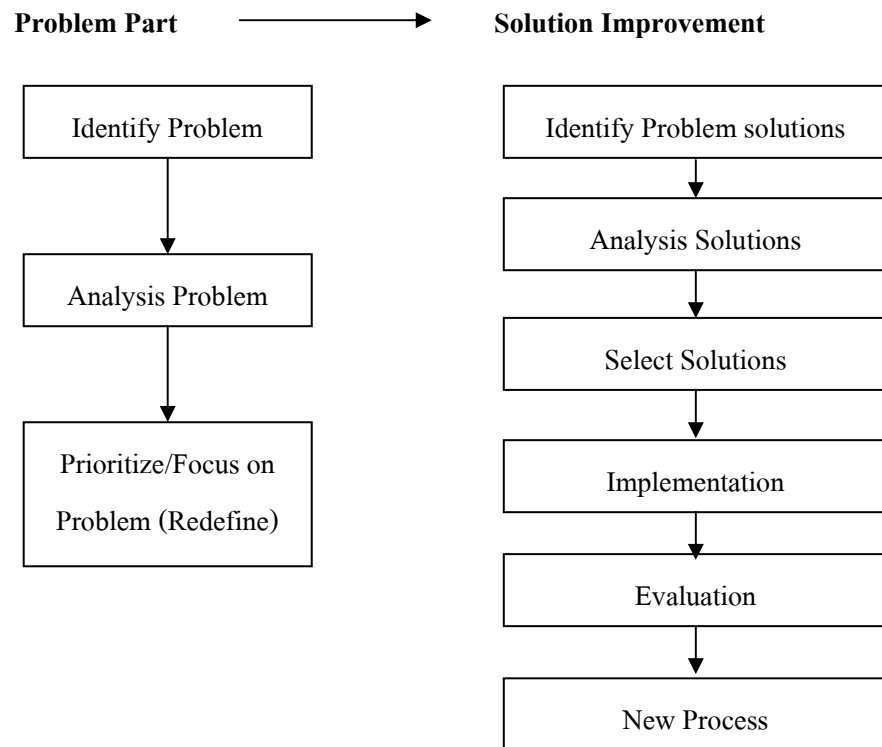
2.10 กลัวความไม่แน่นอน (Uncertainly)

การที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรมันเราควรจะศึกษาถึงองค์กรของเราให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุดซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังภาพประกอบ 1



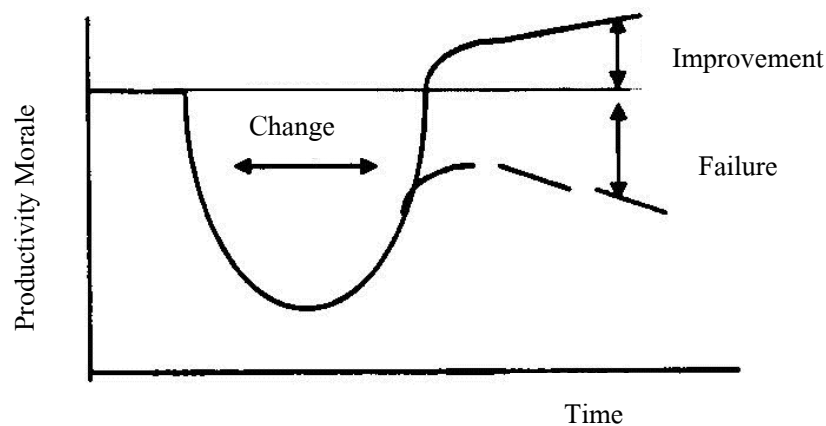
ภาพประกอบ 1 สภาพแวดล้อมขององค์กร  
ที่มา: เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2547.

เมื่อเราทราบถึงปัญหาขององค์กรแล้วก็นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ  
โดยกระบวนการ Problem Solving ตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)  
ที่มา: เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน, 2547.

3. Refreeze เมื่อองค์กรของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดภาวะการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์กรของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เป็นผลดีต่องานของเราเป็นแน่ เช่นเดียวกับการย้ายบ้านถ้าเราย้ายบ้านบ่อยๆ เราคงไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จก็ต้องย้ายบ้านอีกแล้ว



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
ที่มา: เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน, 2547.

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป แต่อาจจะประสบกับความล้มเหลวก็ได้ การบริหารในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญมาก และการเปลี่ยนแปลงมากไปนั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่ดี (Too much change is too bad (ที่มา: [http://www.natres.psu.ac.th/Jornal/learn organ/index.htm](http://www.natres.psu.ac.th/Jornal/learn%20organ/index.htm) / ค้นเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553)

### กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริม และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องได้แก่

**1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ แพน และ สคาร์บรอท (Pan and Scarbrough, 1999, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 59) ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ วินเตอร์และซูลานซกี (Winter and Szulanski, 2001, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 59) ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท

1.1 ความรู้แบบนามธรรม (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์

1.2 ความรู้แบบรูปธรรม (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราการบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เรย์นี่ (Rynes, 2001, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 59)

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดีมาเรสต์ (Demarest, 1997, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 59) คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอก โดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรมโดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึง ได้อย่างกว้างขวาง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจได้

## 2. การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัด ประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร เดวิด และ สแตนเลย์ (David and Stanley, 2003, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 60)

รูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) ได้แก่

- การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Competitive Benchmarking)
- การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (Functional Benchmarking)
- การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Benchmarking)
- การเปรียบเทียบกับทั่วไป (Generic Benchmarking)
- การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

## 3. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีผลิตภัณฑ์สำหรับผลิตสินค้า

การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร วิลเลียม (William, 2002, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548: 60) ดังนี้

1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพเพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคน

3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจรด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่าการบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้าเช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

### อุปสรรคของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2540: 66-68) ได้สรุปถึงอุปสรรคของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ความเป็นระบบราชการ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่ มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Functional) มีลำดับชั้นมากมายด้วยกฎ ระเบียบ นโยบายที่ไม่ยืดหยุ่นจะทำให้แย้งกับแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรไหนมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้านประชากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันมาก ยิ่งทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นด้วยความล่าช้า และยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรคิดสร้าง



องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการ ตรงข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวทางการทำงานของภาครัฐ ขอมที่จะเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเดิม

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน เอาจริงเอาจัง แนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้ต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์กรที่ไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำความผิด ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้ หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดีเป็น Resource Center ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีมที่อิสระในการทำงาน การพัฒนาระบบให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจ การสร้างวัฒนธรรมที่มีการพบปะพูดคุยกัน ได้อย่างอิสระนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้การไหลของข่าวสาร (Information) เข้าถึงผู้ต้องการ และผู้ที่ต้องใช้ในการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของตนเอง การสร้างความไว้วางใจในหมู่คณะทีมงาน การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเรียนรู้สร้างความเปลี่ยนแปลงได้ในแนวทางของการกระจายอำนาจจากตนเองไปยังระดับต่าง ระดับปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระดับความไว้วางใจทางหนึ่งด้วย

4. เนื่องจากผลการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้า และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับเปลี่ยนความคิดอ่านของผู้ปฏิบัติ ของผู้บริหารที่อาจเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นมาตรการป้องกันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervention) แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขาดการวิจัยประเมินผลและดัชนีชี้วัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้นิยามเชิงปฏิบัติการเฉพาะเจาะจง

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัย The Five Disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง ซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็น Learning Organization นั้นเราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์กร โดยไม่หลงยึดติดอยู่กับภาพลวงตาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์กรเป็นหลักวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์กรหนึ่งก็ว่าได้ องค์กรจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น The Five Disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจนการบูรณาการ (Integration) ทาง

ความคิดอีกมากเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้และวิธีที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

## องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

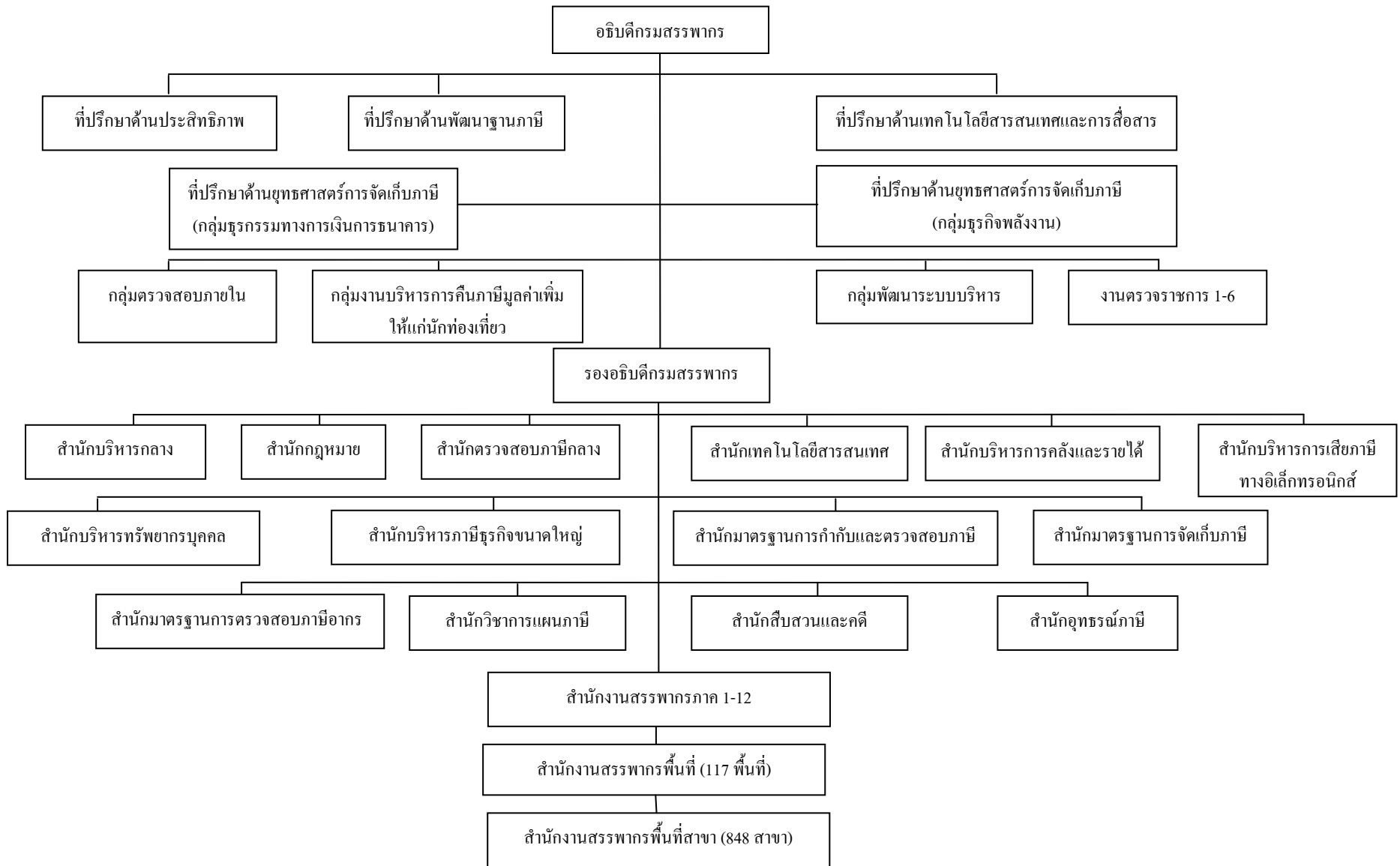
### การปฏิรูประบบราชการของกรมสรรพากร

รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติเพื่อการปฏิรูประบบราชการในราชกิจจานุเบกษา 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ยังผลให้พระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ มีผลบังคับใช้ในวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ผลของการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้เพื่อนำภารกิจให้การปฏิบัติงานของข้าราชการมีความคล่องตัว และสร้างการบริการที่ดีต่อประชาชน กรมสรรพากรได้นำแนวนโยบายในการจัดการงานของรัฐบาลดำเนินการโดยมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยได้มุ่งมั่นพัฒนาในทุกด้าน ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษี

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมาถือว่ากรมสรรพากรได้นำโครงสร้างใหม่มาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้เพราะกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2545 และประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กำหนดและแบ่งส่วนราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พ.ศ.2545 ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังลงนามในวันที่ 9 และ 10 ตุลาคม 2545 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 10 และ 11 ตุลาคม 2545

ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรกรมสรรพากรได้มุ่งเน้นให้ผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง โดยมีเป้าหมายให้เกิดความโปร่งใสในการตัดสินใจและมีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เสียภาษีให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ให้กรมสรรพากรมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม และเกิดความสมัครใจในการเสียภาษี

กรมสรรพากรได้ปรับเปลี่ยนระบบบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นการบริหารส่วนกลางเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานเป็นการกำกับดูแลผู้เสียภาษีอย่างใกล้ชิดและเป็นปัจจุบันแทนระบบการตรวจสอบภาษีและออกหมายเรียก ปรับปรุงด้านการบริการให้รวดเร็ว เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน ดังนั้นกรมสรรพากรมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่แบ่งส่วนราชการตามภารกิจงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจนดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ  
ที่มา : การปฏิรูปโครงสร้างกรมสรรพากร

## ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ปี 2547-2551

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักในกระทรวงการคลัง ในการจัดเก็บรายได้ภาษีอากร เพื่อนำมาใช้จ่ายในการบริหารประเทศ นอกจากนี้ กรมสรรพากรยังมีส่วนสำคัญในการดำเนินการทางด้านภาษีอากรเพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจเอกชน และของประเทศในเวทีโลกด้วย กรมสรรพากรได้เร่งปรับปรุงการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ IT เป็นแกนนำในการให้บริการผู้เสียภาษีด้านต่างๆ การกำกับดูแลการเสียภาษีให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งวางรากฐานทางด้านระบบ IT เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้เสียภาษีให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนงาน ตลอดจนการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังคงมีความท้าทายต่อกรมสรรพากรในการคงประสิทธิภาพการทำงานเต็มขีดสมรรถนะเช่นเดิม เนื่องจากโลกในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลง

กรมสรรพากรจึงได้ปรับกระบวนการทัศน์ เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยศึกษาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ในการทำงานเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรในช่วง 5 ปีข้างหน้า (2547 - 2551) ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นเรื่องการบริการเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว ด้วยระบบงานที่มีมาตรฐานสากล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จัดเก็บภาษีที่ทั่วถึงเป็นธรรม และสร้างฐานรายได้ภาษีของประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

### วิสัยทัศน์

ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม

### พันธกิจ

- จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
- ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
- เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้เป็น

กลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร** มีเป้าประสงค์สำคัญ เพื่อให้กรมสรรพากรเป็นผู้นำการใช้ IT และมีระบบงานมาตรฐานสากล ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับระบบบริหารจัดการกระทรวงการคลัง และเพิ่มประสิทธิภาพความทันสมัย และความโปร่งใสในการทำงาน

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์นี้ ได้แก่ ผลการจัดเก็บภาษีตามประมาณการ จำนวนระบบ IT / บริการ e-service ที่พัฒนาขึ้นใหม่ การกำกับดูแลผู้เสียภาษีและให้บริการผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ผ่านระบบงานคอมพิวเตอร์แบบ Online ตามรอบภาษี เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริการผู้เสียภาษีแบบมีเจ้าภาพเพื่อสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี** มีเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว ตั้งแต่การเสียภาษีแบบ Online บริการจดทะเบียนทาง Internet การคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา การกำกับดูแลและให้คำแนะนำเป็นรายผู้ประกอบการ โดยทีมกำกับดูแลสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของกระทรวงการคลัง การปรับระบบบริหารจัดการกระทรวงการคลัง และเพิ่มประสิทธิภาพความทันสมัย และความโปร่งใสในการทำงาน

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์นี้ ได้แก่ ความรวดเร็วในการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ความสำเร็จของจำนวนระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติและกฎหมายที่สามารถแก้ไขหรือยกเลิก เพื่อให้บริการที่ดีและรวดเร็วขึ้น และการกำกับดูแลผู้เสียภาษีตามรอบภาษีเพื่อให้การเสียภาษีเป็นปัจจุบัน เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ดำรงจิตตามธุรกิจนอกระบบภาษี** มีเป้าประสงค์เพื่อให้การจัดเก็บภาษีมีความทั่วถึง เป็นธรรม ช่วยให้การแข่งขันของภาคเอกชนอยู่บนพื้นฐานที่เท่าเทียมกันมากขึ้น รัฐมีรายได้สูงขึ้น โดยไม่เป็นภาระของผู้ประกอบการที่เสียภาษีถูกต้องแล้ว ตลอดจนเป็นการสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกระทรวงการคลัง คือ การสร้างความยั่งยืนทางการคลัง

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์นี้ ได้แก่ การปรับปรุงฐานผู้เสียภาษีและจัดการผู้เสียภาษีที่อยู่นอกระบบ โดยการเพิ่มจำนวนผู้เสียภาษีให้เข้าสู่ระบบภาษีมากขึ้น เพื่อการจัดเก็บภาษีที่ทั่วถึง เป็นธรรม และสร้างความยั่งยืน

จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 3 ประเด็นข้างต้น ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า กรมสรรพากรมั่นใจว่า

- มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้รัฐบาลและกระทรวงการคลังบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้เกิดงบประมาณสมดุลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 และเสริมความมั่นคงแข็งแกร่งของฐานะการคลัง
- กรมสรรพากรยกระดับการบริการเป็นระดับ Integrated Service โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- สร้างความทั่วถึง เป็นธรรมในการเสียภาษีอากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน
- เป็นองค์กรนำในการผลักดันให้บรรลุ e-Government

ตามยุทธศาสตร์กรมสรรพากร 3 ด้าน ยุทธศาสตร์ที่ 1 IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร โดยมีเป้าประสงค์ (Goals) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีตัวชี้วัด คือ กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ บนระบบ Intranet และข้าราชการที่ผ่านการอบรมอย่างน้อย 3 วัน/ปี ซึ่งมีกลยุทธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทาง Intranet ของกรมสรรพากร และพัฒนาการเรียนรู้ โดยใช้ e-learning เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ IT เพื่อการปฏิบัติงาน และกิจกรรมเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ ข่าวสาร ความรู้ ใหม่ ๆ ทุกครั้ง กำหนดหลักสูตรที่จะทำการฝึกอบรมทาง e-learning ทดสอบความสามารถในการใช้ IT เพื่อการปฏิบัติงาน นอกจากกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 มีกิจกรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพากร ได้แก่ การจัดการความรู้ (KM) ในเรื่องต่าง ๆ การจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับภาษีอากรทางระบบ VDO Conference การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง และให้ทุนการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากร

#### การปรับเปลี่ยนของกรมสรรพากร

##### ด้านการจัดโครงสร้าง (Structure)

- ความคล่องตัวในการปรับปรุงโครงสร้างภายในกรมสรรพากรใหม่ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ที่เน้นการบริการประชาชน
- ขอร้งงบประมาณแบบเหมาจ่าย (Block Grant) โดยกำหนดเป็นสัดส่วนต่อภาษีที่จัดเก็บได้ทั้งสิ้นในอัตราร้อยละ 1.5 เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทนบุคลากรในอัตราที่เหมาะสม และค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร
- กรณีมีเงินงบประมาณเหลือจ่ายในบางปี กรมสรรพากรขอเก็บเงินส่วนที่เหลือไว้เพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นค่าใช้จ่ายในปีต่อไป
- กรมสรรพากรขอร้งเงินรางวัล ในอัตราร้อยละ 2 ของภาษีอากรส่วนที่จัดเก็บได้เกินประมาณการเพื่อนำมาจัดสรรเป็นรางวัลจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ โดยจะนำเงินงบประมาณแบบเหมาจ่าย (Block Grant) อัตราร้อยละ 1.5 ของภาษีอากรส่วนที่จัดเก็บได้เกินประมาณการมารวมจ่ายสมทบด้วย

##### ด้านกระบวนการทำงาน (Process)

- ใช้ระบบเลขประจำตัวหลักแห่งชาติเพื่อจะได้นำมาร่วมใช้ในการจัดเก็บภาษีอากร
- ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับ ICT เพื่อให้รองรับการให้บริการแบบ e-service ในลักษณะที่เป็นศูนย์รวมให้มากขึ้น

### ด้านบุคลากร (People)

- ความเป็นอิสระในการกำหนดตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งข้าราชการระดับต่างๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวและตอบสนองการให้บริการประชาชนได้ดีขึ้น

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

- ความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดจ้างและพัฒนาระบบ IT ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีผู้เชี่ยวชาญที่ทางการยอมรับเป็นที่ปรึกษา

### สิ่งจูงใจ

กรมสรรพากรขอเสนอสิ่งจูงใจที่กรมสรรพากรต้องการ เพื่อเอื้อต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ข้างต้น ดังนี้

#### สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

กรมสรรพากรขอรับเงินรางวัล ในอัตราร้อยละ 2 ของภาษีอากรส่วนที่จัดเก็บได้เกินประมาณการ เพื่อนำมาจัดสรรเป็นรางวัลจูงใจให้เจ้าหน้าที่ตามผลการปฏิบัติงาน โดยจะนำเงินงบประมาณแบบเหมาจ่าย (Block Grant) อัตราร้อยละ 1.5 ของภาษีอากรส่วนที่จัดเก็บได้เกินประมาณการมารวมจ่ายสมทบด้วย

#### สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

ผู้บริหารและบุคลากรของกรมสรรพากร ได้รับการฝึกอบรม/ดูงาน ณ สถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร พ.ศ. 2553 - 2556

กรมสรรพากรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2553 - 2556 โดยอาศัยปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากร คือ การที่ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับได้ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง เอาใจใส่ดูแลความผาสุกของผู้ใต้บังคับบัญชา สอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ และการบริหารผลงานอย่างโปร่งใส การมอบหมายและการกระจายงานให้เกิดความสมดุล และสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะพร้อมสำหรับการทำงาน รองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วิสัยทัศน์ : บุคลากรกรมสรรพากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

พันธกิจ : เสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตของการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

เป้าประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างความผาสุกในการทำงานมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ต่อความสำเร็จในผลงานขององค์กรบนพื้นฐานสมรรถนะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่

1. สร้างความผูกพันในการทำงาน
2. สร้างความสำนึกในการเป็นส่วนส่วนทางยุทธศาสตร์
3. การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะ

โดยมีเป้าประสงค์เพื่อการเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานอย่างเป็นระบบ พยายามให้เกิดความสมดุลในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจเพื่อยกระดับความผูกพันในการทำงาน และเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) อย่างแท้จริง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) ขององค์กร

**การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด (SWOT Analysis)**

**จุดแข็ง**

- มีงบประมาณพอสำหรับการพัฒนาบุคลากร
- บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- เจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการรองรับกับการพัฒนา

**จุดอ่อน**

- บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความผูกพัน
- บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความผูกพันระหว่างกันและในองค์กร
- บุคลากรให้ความสำคัญเฉพาะงานของตนแต่ขาดความเชื่อมโยงขององค์กร

**โอกาส**

- มี พ.ร.บ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นกรอบในการบริหารบุคลากร
- มีความพร้อมขององค์กร บุคลากร เทคโนโลยี
- มีการปูพื้นฐานในเรื่องของการพัฒนามากพอที่จะสานต่อไป
- มีผู้ทรงคุณวุฒิในการช่วยเหลือเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงาน

**ภัยคุกคาม**

- สภาพสังคมมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง
- มีการเปรียบเทียบผลตอบแทน ความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่น ที่มีหน้าที่

ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน ทำให้เกิดการ โอนย้ายไปยังหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า



## หน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นหน่วยงานสังกัดกรมสรรพากร ตั้งอยู่เลขที่ 878 ถนนกาญจนวนิชย์ ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- วางแนวปฏิบัติการและประเมินผล เพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม และสำนักงานสรรพากรภาค
- กำกับดูแลผู้เสียภาษีเป็นรายผู้ประกอบการ ตรวจสอบปฏิบัติการ และตรวจสอบภาษีอากรสำหรับรายที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- ดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้าง และดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษี รวมทั้งตอบข้อหารือทางภาษีอากรกำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
- พิจารณาคืนเงินภาษีอากร
- ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษี
- ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีอากร
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาที่รับผิดชอบ

## โครงสร้างสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 แบ่งความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป แบ่งเป็น งานธุรการ งานคลัง งานพัสดุ งานบริการผู้เสียภาษีและประชาสัมพันธ์ งานบริการแบบแสดงรายการ และงานเลขประจำตัวผู้เสียภาษี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการและงานสารบรรณทั่วไป การบริหารงานบุคคล งบประมาณและพัสดุครุภัณฑ์ ควบคุมการจัด เลิก เปลี่ยนแปลง ออกใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและธุรกิจเฉพาะควบคุมเกี่ยวกับการขออนุมัติใช้เครื่องบันทึกการเก็บเงิน ประชาสัมพันธ์ การเสียภาษีอากรทุกประเภท บริการข้อมูลข่าวสาร เก็บรักษาและให้บริการคัดค้นแบบแสดงรายการภาษี ควบคุมการออกเลขบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
2. ฝ่ายกฎหมายและเร่งรัดภาษีอากรค้าง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับทางกฎหมายแก่ผู้เสียภาษีเฉพาะปัญหาที่กรมสรรพากรวินิจฉัย ตีความไว้ชัดเจนแล้ว ดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษีที่กระทำผิดกฎหมายภาษีอากร พิจารณาเปรียบเทียบปรับคดีอาญา ดำเนินการเร่งรัดภาษีอากรค้าง รับเรื่องการพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. ฝ่ายวางแผนและประเมินผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการจัดเก็บภาษีอากร การจัดทำประมาณการการจัดเก็บภาษีอากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในท้องที่การจัดทำแผนงานการตรวจสอบภาษีอากรตรวจปฏิบัติการการเร่งรัดภาษีอากรค้างและการคืนภาษี เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์พร้อมแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร การตรวจสอบการตรวจปฏิบัติการการเร่งรัดภาษีอากรค้าง และการคืนเงินภาษีอากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในท้องที่แก่สรรพากรพื้นที่ ตรวจสอบเดือน ตรีมาส และตรวจราชการ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาในสังกัด จัดทำสถิติรายงานผลการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

4. ฝ่ายกรรมวิธีและคืนภาษี แบ่งเป็น งานกรรมวิธี งานหัก ณ ที่จ่าย และงานคืนภาษี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การบันทึกข้อมูลภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีหัก ณ ที่จ่าย ตรวจสอบถูกต้องของการบันทึกข้อมูล จัดหมวดหมู่ของการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาพิจารณาคืนเงินภาษีอากร และส่งผลให้ส่วนกำกับดูแล ควบคุม ดูแลการนำส่งภาษี หัก ณ ที่จ่าย ของผู้มีเงินได้หักภาษี ณ ที่จ่าย พิจารณาการคืนภาษีทุกประเภท พิจารณายกเลิกการประเมินภาษีเงินได้ที่ประเมินเพิ่มเติมจากแบบแสดงรายการภาษีและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5. ทีมกำกับดูแล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสืบสวนเพื่อค้นหาหลักฐานการหลีกเลี่ยงหรือหลบหนีภาษีเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบภาษี ตรวจสอบ ใต้สวน และประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติมแก่ผู้ไม่ยื่นชำระภาษีหรือเสียภาษีไม่ถูกต้องและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแล คือ ให้บริการคำแนะนำด้านภาษีอากรแก่ผู้ประกอบการรายที่ได้รับมอบหมาย ดูแลการชำระภาษีของผู้ประกอบการก่อนและหลังพ้นกำหนดวันยื่นแบบแสดงรายการทุกประเภทภาษี วิเคราะห์ข้อมูลการยื่นเสียภาษีอากรทุกประเภทภาษี ออกตรวจสอบสภาพกิจการของผู้ประกอบการ พิจารณาการขอคืนภาษีของผู้ประกอบการ รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมในการคืนภาษี ตรวจสอบภาษีอากรทุกประเภทภาษี

6. ทีมกำกับดูแลพิเศษ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสืบสวนเพื่อตรวจสอบ ใต้สวน และประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติมแก่ผู้ไม่ยื่นชำระภาษีหรือเสียภาษีไม่ถูกต้อง กรณีเป็นผู้ประกอบการเป็นบุคคลธรรมดาขนาดกลางและขนาดย่อมกรณีไม่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแล คือ ให้บริการคำแนะนำด้านภาษีอากรแก่ผู้ประกอบการรายที่ได้รับมอบหมาย ดูแลการชำระภาษีของผู้ประกอบการก่อนและหลังพ้นกำหนดวันยื่นแบบแสดงรายการทุกประเภทภาษี

วิเคราะห์ข้อมูลการยื่นเสียภาษีอากรทุกประเภทภาษี ออกตรวจสอบสภาพกิจการของผู้ประกอบการ  
พิจารณาการขอคืนภาษีของผู้ประกอบการ รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมในการคืนภาษี

7. ทีมบริหารการสำรวจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดระบบการบริหาร  
งานสำรวจ เพื่อเป็นเครื่องมือการกำกับดูแลให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการบริหารจัดการเก็บภาษีอากรมี  
การกำหนดแผนงานการสำรวจ เป็นรายเดือน/รายไตรมาส เพื่อให้ทีมสำรวจนำไปปฏิบัติ โดยกำหนด  
ขอบเขตการปฏิบัติงาน เป็นพื้นที่เป้าหมาย รายเป้าหมาย หรือแผนงานสำรวจนิติบุคคลจดทะเบียน  
ตั้งใหม่ และนำข้อมูลภายใน-ภายนอก มาใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดแผนการสำรวจอย่างมีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผล

8. ทีมคัดเลือกรายเพื่อตรวจสอบสภาพกิจการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ คัดเลือก  
ISIC ที่มีแนวโน้มการขยายตัวสูงแต่ชำระภาษีต่ำ จัดเรียงรายได้จากมากไปหาน้อย เปรียบเทียบกับ  
จำนวนภาษี เพื่อคัดเลือกรายที่เสียภาษีไม่เหมาะสม โดยประสานให้มีการบริหารจัดการองค์ความรู้  
(Knowledge Management) เกี่ยวกับการตรวจสอบสภาพกิจการกลุ่มผู้ประกอบการที่ถูกคัดเลือกมาให้  
เป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อวิเคราะห์ติดตามการชำระภาษีร่วมกับทีมกำกับดูแล ในราย  
ผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและนิติบุคคลที่ยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคล  
ซึ่งแสดงผลขาดทุนสุทธิติดต่อกัน 2 รอบระยะเวลาบัญชี

### กิจกรรมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้มีกิจกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน  
สำนักงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสอนงานโดยหัวหน้างาน (on the job Coaching) การถ่ายทอดสอนงานที่  
เกิดจากการมอบหมายงานที่มากยิ่งขึ้น (Job Enrichment and Job Enlargement) ด้วยการให้บุคลากร  
ได้รับผิดชอบงานที่มีขอบข่ายมากยิ่งขึ้นหรือมีความลึกซึ้งและสลับซับซ้อนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน  
เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ศึกษาเรียนรู้งานได้ฝึกการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์ความรอบรู้หลายๆ  
ด้าน เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นความสามารถของกระบวนการ  
ภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับ  
จากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้

3. จัดทำชุมชนปฏิบัติการ (CoP) ย่อมาจาก Community of Practice ซึ่งหมายถึง  
ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน

มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ได้แก่ ปัญหาการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาที่ยื่นแบบผ่านอินเทอร์เน็ต ปัญหาเกี่ยวกับการออกหมายเรียกตามมาตรา 12 แห่งประมวลรัษฎากร

4. การฝึกอบรม (Training) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งโดยจัดให้มีการฝึกอบรม โดยการจัดทำโครงการฝึกอบรมทั้งภายในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 และการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ผ่านระบบ VDO Conference

5. การศึกษาด้วยตัวเอง โดยการศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายตามประมวลรัษฎากร และจาก Website ของกรมสรรพากรด้วยระบบ e-learning

6. การประชุม (Meeting) เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรต่างๆ ใช้ในการสื่อข้อความ แต่การประชุมที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนักในหน่วยงานต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมการประชุมทุกคนมีส่วนร่วมกับการประชุมได้แสดงความคิดเห็น ได้เสนอแนวความคิดและข้อเสนอเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ การเรียนรู้ ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมและพัฒนาบุคลากรที่ร่วมการประชุมทุกคน แต่ถ้าการประชุมเป็นเพียงการมาถ่ายทอดข่าวสาร การมอบหมายงาน หรือสั่งการแทนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและระดมความคิดเห็นเวทีการประชุมก็จะขาดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาในแง่ของภูมิปัญญาของผู้เข้าร่วมประชุม

7. การประชุมผู้บริหาร (Manager Forum) การที่ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับชำนาญการ จะได้มีการประชุมชี้แจงภารกิจในงานของตนให้กับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้เรียนรู้และรับทราบ

8. ในการปฏิบัติงานมีการพึ่งพาอาศัย โดยลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

9. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้โดยได้นำระบบ ไอทีมาใช้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านระบบฐานข้อมูลของผู้เสียภาษีทั้งข้อมูลภายใน เช่น ข้อมูลการยื่นแบบแสดงรายการภาษีอากร และข้อมูลภายนอกที่มีผลต่อการจัดเก็บภาษี เช่น ข้อมูลการส่งออก ข้อมูลการใช้ไฟฟ้า ข้อมูลสัญญาซื้อขายที่ดิน เป็นต้น

- ด้านการควบคุมและปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ โดยให้มีการปฏิบัติงานบนระบบอินทราเน็ต (Intranet) และมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานจากระบบ อินทราเน็ต

- ด้านการยื่นแบบแสดงรายการภาษีทุกประเภทภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้แนะนำผู้เสียภาษีให้ยื่นแบบแสดงรายการภาษีและชำระภาษีผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งเดิมผู้เสียภาษียื่นแบบแสดงรายการด้วยกระดาษ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

มาลี ทองเกลี้ยง (2548) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ศึกษากรณี 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านผลที่เกิดจากการจัดองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ด้านกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ดวงทิพย์ อวคร่าง (2550) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ศุภมา บุญหลาย (2550) ได้ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดเป็นระบบอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เมตตา เทพประทุน (2551) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสนับสนุนให้องค์กร และบุคลากรต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ได้แก่ การเป็นที่มีความรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงาน จะมีบริบทแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญกับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

## กรอบแนวคิดของการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่  
สงขลา 2 ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ระดับการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ตามความคิดเห็น  
ของบุคลากรสำนักงานสรรพากร  
พื้นที่สงขลา 2 ตามแนวคิดพื้นฐาน  
วินัย 5 ประการ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
  2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
  4. การวิเคราะห์ข้อมูล
- รายละเอียดต่าง ๆ มีดังนี้

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการทั้งหมด ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 จำนวน 204 คน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรตามหน่วยงานย่อย

หน่วยงานย่อย	จำนวน (คน)
1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	21
2. ฝ่ายกฎหมายและเร่งรัดภาษีอากรค้าง	13
3. ฝ่ายวางแผนและประเมินผล	16
4. ฝ่ายกรรมวิธีและคืนภาษี	22
5. ทีมกำกับดูแล	65
6. ทีมกำกับดูแลพิเศษ	14
7. ทีมบริหารสำรวจ	7

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยงานย่อย	จำนวน (คน)
8. ทีมคัดเลือกรายชื่อเพื่อตรวจสอบสภาพกิจการ	4
9. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาหาดใหญ่ 1	18
10. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาหาดใหญ่ 2	11
11. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาธัญมิ	3
12. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขานาหม่อม	3
13. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาควนเนียง	2
14. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางกล่ำ	2
15. สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาลองลอยโข่ง	2
<b>รวม</b>	<b>204</b>

ที่มา: ฝ่ายบริหารงานทั่วไปสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ณ วันที่ 17 มกราคม 2554

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ตามกรอบแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ดัดแปลงจากสุมนา บุญหลาย, 2550 และเมตตา เทพประทุม, 2551 แบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (Forced Choices) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ตามแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการของ Peter M. Seng ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)



แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ปรากฏจริงเป็นประจำเท่ากับ 5 คะแนน

มาก หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ปรากฏจริงบ่อยครั้ง เท่ากับ 4 คะแนน

ปานกลาง หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ปรากฏจริงบางครั้งเท่ากับ 3 คะแนน

น้อย หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ปรากฏจริงนาน ๆ ครั้ง เท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด หมายถึง ระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่เกิดขึ้นเลย เท่ากับ 1 คะแนน

### การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารูปแบบเครื่องมือจาก สุมนา บุญหลาย, 2550 และเมตตา เทพประทุน, 2551 และทำการวิจัยแล้วนำมาดัดแปลง ปรับปรุงให้เหมาะสมโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 1 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ฉบับ

3. นำแบบสอบถามที่ได้กลับมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 2 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 16 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficients Alpha) ได้ค่า Alpha = .953

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว ไปใช้กับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มประชากร ด้วยตนเอง ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 อาทิตย์และได้ติดตามการตอบแบบสอบถามโดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 16

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน สถิติที่ใช้ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentages) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 สถิติที่ใช้ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำผลมาจัดกลุ่ม 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง มาก โดยกำหนดให้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนเฉลี่ยสูงสุด} - \text{คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{3} = 1.33 \end{aligned}$$

จากอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นเกณฑ์การจัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามช่วงคะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.67 – 5.00 หมายถึง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.66 หมายถึง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 204 ชุด กับประชากรเป้าหมายที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 193 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.61

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้จะนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานในกรมสรรพากร ระดับการศึกษา และประเภทตำแหน่ง รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<b>n = 193</b>		
สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	28	14.50
หญิง	165	85.50
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	2	1.00
30 – 40 ปี	87	45.10
41 – 50 ปี	79	40.90
มากกว่า 50 ปี	25	13.00
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	32	16.60
10 – 20 ปี	120	62.20
21 – 30 ปี	33	17.10
มากกว่า 30 ปี	8	4.10
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	6.20
ปริญญาตรี	142	73.60
สูงกว่าปริญญาตรี	39	20.20
<b>ประเภทตำแหน่ง</b>		
ชำนาญการพิเศษ	9	4.70
ชำนาญการ	123	63.70
ปฏิบัติการ	3	1.50
ชำนาญงาน	47	24.40
ปฏิบัติงาน	11	5.70
รวม	193	100.00

จากตาราง 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 193 คน ประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 85.50 มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.10 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.90 มีประสบการณ์การทำงานในกรมสรรพากรส่วนใหญ่ระหว่าง 10 - 20ปี คิดเป็นร้อยละ 62.20 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.60 และดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการคิดเป็นร้อยละ 63.70

## การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

### 1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้

ตาราง 3 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้

การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. มีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จได้	24.40	62.20	13.40	-	-	4.11	0.61
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย	26.40	57.00	16.10	0.50	-	4.09	0.66
3. ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	19.20	63.70	15.50	1.60	-	4.01	0.64
4. สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเอง จากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีหรือ Internet	12.00	58.00	29.00	1.00	-	3.81	0.65

n = 193

ตาราง 3 (ต่อ)

การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
5. พยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	11.50	58.30	26.60	3.60	-	3.78	0.69
6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ	9.90	55.20	31.80	3.10	-	3.72	0.68
7. มีการกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงตนเอง	9.90	42.00	44.00	3.60	0.50	3.57	0.74
8. มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีอยู่เสมอ	7.30	46.60	39.90	6.20	-	3.55	0.72
9. มีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ	7.30	43.50	46.60	2.60	-	3.55	0.67
10. สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ	5.20	43.50	46.10	5.20	-	3.49	0.68
ภาพรวม						3.77	0.51

จากตาราง 3 เป็นการศึกษาคำตอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ย 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ พบว่า มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย การตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และที่มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง คือ การกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง รองลงมา คือ มีการติดตามการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และเป็นที่น่าสนใจว่าพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ

## 2. การมีแบบแผนความคิด

ตาราง 4 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีแบบแผนความคิด

การมีแบบแผนความคิด	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. ไม่ยึดติดกับรูปแบบและ กระบวนการทำงาน พร้อมที่ จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มี ความเหมาะสมมากกว่า	17.70	63.70	17.60	1.00	-	3.98	0.69
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มากกว่าที่จะยึดความคิดของ ตนเองเป็นหลัก	15.00	62.20	21.80	1.00	-	3.91	0.64
3. ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อและ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน	14.00	62.70	22.30	1.00	-	3.90	0.63
4. มีการพัฒนาความคิดให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็น จริงเพื่อนำมาปฏิบัติงาน	12.40	62.70	23.30	1.60	-	3.86	0.63
5. มีทัศนคติต่อปัญหาในการทำงานว่า ไม่ใช่เป็นอุปสรรคแต่เป็น โอกาส ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น	15.00	57.00	25.90	2.10	-	3.85	0.69
6. สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ เชื่อมโยงกับเป้าหมายได้	11.30	62.20	24.90	1.60	-	3.83	0.63
7. สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง	11.50	58.90	28.60	1.00	-	3.81	0.64

n = 193

ตาราง 4 (ต่อ)

การมีแบบแผนความคิด	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
8. มีการวางแผนการทำงานโดยจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคตเสมอ	13.00	54.90	31.10	1.00	-	3.80	0.66
9. มีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์	10.40	52.30	36.30	1.00	-	3.72	0.66
10. การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ	7.80	46.10	43.50	2.60	-	3.60	0.67
ภาพรวม						3.82	0.48

จากตาราง 4 เป็นการศึกษาคำตอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านการมีแบบแผนความคิดระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ย 3.82 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ พบว่า มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน มีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อนำมาปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อปัญหาในการทำงานว่าไม่ใช่เป็นอุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายได้ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง และที่มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง คือ การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ



### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม

ตาราง 5 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่า และเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. สามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน	10.40	60.60	27.50	1.00	0.50	3.80	0.65
2. รับรู้เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต	10.90	52.80	35.80	0.50	-	3.74	0.65
3. มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	10.40	53.40	32.60	3.10	0.50	3.70	0.72
4. ปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	8.30	50.80	37.30	3.10	0.50	3.63	0.70
5. มีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน	9.30	49.20	36.80	3.10	1.60	3.62	0.76
6. มีการสร้างทักษะและความร่วมมือในการทำงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายในอนาคต	7.80	47.90	38.00	5.30	1.00	3.56	0.76
7. สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง	7.90	42.90	46.10	2.10	1.00	3.54	0.72
8. มีการวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	6.80	43.70	42.70	5.20	1.60	3.49	0.77

ตาราง 5 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
9. มีโอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ปัญหาใน หน่วยงานร่วมกัน	4.70	30.60	40.90	19.70	4.10	3.12	0.92
10. มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.60	24.50	44.30	20.30	7.30	2.97	0.94
ภาพรวม						3.52	.57

จากตาราง 5 เป็นการศึกษาคำตอบเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ย 3.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของพฤติกรรมปฏิบัติงานด้านนี้ พบว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ รับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และที่มีพฤติกรรมระดับปานกลาง คือ การปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมา คือ มีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน มีการสร้างทักษะและความร่วมมือในการทำงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง มีการวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

ตาราง 6 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

n = 193

การเรียนรู้เป็นทีม	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1. เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้	6.70	46.60	39.90	4.70	2.10	3.51	0.78
2. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมและวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	5.70	49.20	36.80	7.30	1.00	3.51	0.76
3. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน	5.20	50.30	34.60	8.30	1.60	3.49	0.78
4. มีการร่วมกับผู้อื่นวิเคราะห์หาหรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	5.20	49.70	35.20	8.80	1.00	3.49	0.77
5. เจ้าหน้าที่ที่มีโอกาสได้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน	5.70	47.70	36.30	9.30	1.00	3.48	0.78
6. มีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาสอนงานซึ่งกันและกัน	6.70	47.20	34.70	7.80	3.60	3.46	0.87
7. เจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสนทนากลุ่มย่อยศึกษาจากข้อหารือ คำพิพากษา	4.10	44.60	39.40	10.90	1.00	3.40	0.78
8. เจ้าหน้าที่ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน	5.70	41.50	41.50	9.80	1.50	3.40	0.80
9. เจ้าหน้าที่ที่มีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ มาอภิปรายร่วมกัน	3.60	37.0	42.20	14.10	3.10	3.24	0.85

ตาราง 6 (ต่อ)

การเรียนรู้เป็นทีม	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
10. เจ้าหน้าที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม	6.80	28.60	40.60	20.80	3.20	3.15	0.93
ภาพรวม						3.41	0.58

จากตาราง 6 เป็นการศึกษาค่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมด้านการเรียนรู้เป็นทีมระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ย 3.41 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านนี้พบว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับการสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน มีการร่วมกับผู้อื่น วิเคราะห์หรือ หาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ เจ้าหน้าที่มีโอกาสได้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาสอนงานซึ่งกันและกัน เจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสนทากลุ่มย่อยศึกษาจากข้อหรือ คำพิพากษา ในขณะที่พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือเจ้าหน้าที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ตาราง 7 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน  
สรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย		
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด		
1. ได้นำเอาความคิดพลาดและ ความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	9.40	57.10	30.40	2.60	0.50	3.73	0.68
2. สามารถตัดสินใจปัญหาโดยใช้ หลักเหตุผล	6.30	58.10	31.40	4.20	-	3.66	0.66
3. มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัด ลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ	6.80	54.50	35.60	2.60	0.50	3.64	0.67
4. กำหนดขอบเขตของเวลาการทำ กิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม ชัดเจน ทำให้สามารถทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย	5.80	48.90	39.50	5.80	-	3.55	0.69
5. นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ	2.60	54.50	38.20	4.20	0.50	3.54	0.65
6. การใช้ข้อมูลสถิติมาเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจ	7.30	47.20	37.70	7.30	0.50	3.53	0.76
7. สามารถเข้าใจปัญหาในการทำงาน ด้วยวิธีการเชื่อมโยงเรื่องต่างๆ ให้เกิดความชัดเจนได้	3.20	49.50	43.60	3.20	0.50	3.52	0.64

n = 193

ตาราง 7 (ต่อ)

การคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับพฤติกรรม					$\bar{X}$	s.d
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
8. สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน	3.10	48.70	45.00	2.70	0.50	3.51	0.63
9. มีการพิจารณาทบทวน คิดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.70	46.10	42.90	4.20	2.10	3.47	0.75
10. มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.70	41.40	49.20	4.20	0.50	3.46	0.68
ภาพรวม						3.56	0.54

จากตาราง 7 เป็นการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านการคิดอย่างเป็นระบบระดับ “ปานกลาง” มีค่าเฉลี่ย 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านนี้ พบว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับการได้นำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีพฤติกรรมในระดับปานกลาง คือ สามารถตัดสินใจปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล รองลงมา คือ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

ตาราง 8 สรุปค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับพฤติกรรม
การมีแบบแผนความคิด	3.82	0.48	มาก
การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้	3.77	0.51	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.56	0.54	ปานกลาง
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.52	0.57	ปานกลาง
การเรียนรู้เป็นทีม	3.41	0.58	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.44</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 8 พิจารณาระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ในภาพรวมและระดับพฤติกรรมในแต่ละด้านด้วยค่าเฉลี่ย พบว่า ระดับพฤติกรรม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 3.62 จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมในแต่ละด้านในระดับบุคคล พบว่า บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรม การมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 3.82 รองลงมา คือ การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย = 3.77 การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 3.56 การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย = 3.52 ในขณะที่ระดับกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 3.41

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ในการศึกษาครั้งนี้ประชากร คือ ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 จำนวน 193 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 193 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีประสบการณ์การทำงานในกรมสรรพากรในช่วง 10 - 20 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งชำนาญการ

##### 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยภาพรวมระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่พฤติกรรมการมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ ได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

การมีแบบแผนความคิด มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยที่พฤติกรรมการไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขณะที่การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การเรียนรู้เป็นทีม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ ในขณะที่เจ้าหน้าที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด



การคิดอย่างเป็นระบบ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การได้นำเอาความคิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในขณะที่มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากรโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ IT เป็นแกนนำหลักด้านองค์กร มีเป้าประสงค์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้นำยุทธศาสตร์กรมสรรพากรไปปฏิบัติโดยมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การมีแบบแผนความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

การมีแบบแผนความคิด จากผลการวิจัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการมีแบบแผนความคิดในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานของสรรพากรเป็นงานที่ค่อนข้างซับซ้อนเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายประมวลรัษฎากร และการประกอบธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านกฎหมายและวิธีการดำเนินงาน จึงทำให้ต้องมีการกำหนดแบบแผน แนวทางในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย หลักการบัญชีให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงและข้อมูลการชำระภาษีเพื่อลดการโต้แย้งและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการและผู้เสียภาษี ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีแบบแผนการคิด วิธีการคิดและทำความเข้าใจสภาพกิจการแต่ละประเภทและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมกว่า โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดความคิดของตนเอง และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน โดยมีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อนำมาปฏิบัติงาน ดังที่เซินกิ (Senge, 1990) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิดมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับดวงทิพย์ อวตราง (2550) ศึกษาพบว่า ปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนตนเอง ปรับเปลี่ยนแนวคิด เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน

การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ จากผลการวิจัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สงขลา 2 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะ เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องอาศัยความรู้ในหลายๆ ด้าน ทั้งระเบียบ กฎหมายประมวลรัษฎากร และ ข้อมูลภายในเกี่ยวกับการการยื่นแบบแสดงรายการทุกประเภทภาษีและข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูล ทะเบียนราษฎร์จากสำนักงานเทศบาล ข้อมูลการจดทะเบียนพาณิชย์จากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ข้อมูลนำเข้าและส่งออกจากกรมศุลกากร เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรอบรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายและข้อมูลอื่นที่ เกี่ยวข้องของลักษณะการประกอบกิจการแต่ละประเภทเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นที่จะ ทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง จากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร แต่เนื่องจาก งานที่ต้องปฏิบัติมีเป็นจำนวนมาก มีการกำหนดเวลาและเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพทำให้เวลา ไม่เอื้ออำนวยในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และการสร้างสรรค์ผลงานทำให้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับสุมนา บุญหลาย (2550) ศึกษาพบว่า พยาบาลศิริราชมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายเพื่อความสำเร็จ

การคิดอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการคิดอย่างเป็นระบบในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการคิด อย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิดที่ซับซ้อนด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล สามารถมองเห็นภาพทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ เนื่องจากใน การปฏิบัติงานของกรมสรรพากรส่วนใหญ่เป็นงานในลักษณะการจัดเก็บภาษีและการให้บริการแก่ ผู้เสียภาษี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นธรรม ดังนั้นก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินการต้องมี การคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของ ผู้ประกอบการกับระเบียบ ข้อกฎหมาย หลักการบัญชี และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับ สภาพข้อเท็จจริงและเป็นไปแนวทางเดียวกัน โดยได้นำเอาความคิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในการตัดสินใจปัญหาผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้หลักเหตุผล ปฏิบัติงาน อย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลสถิติมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

สามารถเข้าใจปัญหาในการทำงานด้วยวิธีการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ให้เกิดความชัดเจน สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจน มีการพิจารณาทบทวน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ แต่มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยระดับต่ำสุด ดังที่มาร์ควาตท์ (Marquardt, 1994) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ เป็น โครงร่าง แนวทางความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนและยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงทิพย์ อวดร่าง (2550) ศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ในภาพรวมแล้ว จึงมองส่วนย่อยต่อไป

การมีวิสัยทัศน์ร่วม จากผลการวิจัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจจะเป็นการคาดหวังขององค์กรให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร คือ “ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน เกือบภาษีทั่วถึง เป็นธรรม” และเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์กรมสรรพากรได้พัฒนาระบบ IT เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการที่รวดเร็วจนได้รับรางวัลผู้นำทางระบบ IT และเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร บุคลากรต้องสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน รับรู้เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต มีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน มีการสร้างทัศนคติและความร่วมมือในการทำงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง มีการวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นวางแผนและแก้ปัญหาในหน่วยงานร่วมกัน แต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเชิงนโยบาย ดังที่มาร์ควาตท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับดวงทิพย์ อวดร่าง (2550) ศึกษาพบว่าความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญในการนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงาน

การเรียนรู้เป็นทีม จากผลการวิจัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าลักษณะการปฏิบัติงานด้านสรรพากรต้องพึ่งพาอาศัยกันเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันทำงาน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน ในการบริหาร โครงสร้างของกรมสรรพากร มีสำนักงานสรรพากรพื้นที่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการและผู้เสียภาษี

ซึ่งมีเป็นจำนวนมากจึงได้มีการแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกในการให้บริการเพราะการให้บริการต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกันและต้องมีการประสานงานและร่วมมือกันเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการจึงต้องมีการให้บริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว โดยเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมและวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสนทนากลุ่มย่อย แต่เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติมีเป็นจำนวนมากและถูกจำกัดด้านเวลาทำให้เจ้าหน้าที่ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน เจ้าหน้าที่มีโอกาสนำความรู้ใหม่ ๆ มาอภิปรายร่วมกัน และเจ้าหน้าที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ ดังที่เซ็งเก้ (Senge, 1990) กล่าวว่า แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม คือ การพูดคุยและการอภิปราย เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่เสนอ และมาร์ควาต์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างพลังร่วมซึ่งสอดคล้องกับดวงทิพย์ อวดรัมย์ (2550) เป็นการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจ ความสามัคคีในการที่จะช่วยกันทำงาน โดยให้การเสวนา การอภิปราย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 เป็นการศึกษาจากระดับพฤติกรรม 5 ด้าน การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้เนื่องจากการปฏิบัติงานในกรมสรรพากรต้องใช้ความรู้ทั้งทางด้านระเบียบ ประมวลรัษฎากร ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ข้อมูลภายในเกี่ยวกับการยื่นแบบแสดงรายการภาษีประเภทต่าง ๆ และข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลทะเบียนราษฎร์ ข้อมูลการนำเข้าและส่งออก อื่น ๆ ดังนั้นควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอและเพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติ โดยการจัดประชุมย่อยทุกเดือนภายในหน่วยงาน ๆ ประเมินความรู้ด้วยการทดสอบ มีการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ

1.2 การมีแบบแผนความคิด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามเป้าหมายจึงควรมีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีการถ่ายทอดเทคนิคด้วยการสอนงาน

1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เนื่องจากเป็นเรื่องเชิงนโยบายซึ่งกำหนดโดยกรมสรรพากร ดังนั้นเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมควรให้โอกาสเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากงานของกรมสรรพากรมีปริมาณมากและต้องให้บริการแก่ประชาชนเป็นจำนวนมากโดยต้องปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้มาใช้บริการควรส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าแบบต่างคนต่างทำเพื่อที่จะให้เกิดความรวดเร็ว

1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร (Senge, 1990) ดังนั้น ควรมีการจัดการฝึกอบรมจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีกิจกรรมฝึกปฏิบัติเป็นกรณีศึกษาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดและมีวิธีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ทราบว่ามีปัจจัยใดที่เป็นตัวกำหนดระดับพฤติกรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.2 ศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 กับสำนักงานสรรพากรพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร. ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553. ค้นจาก <http://www.rdsrv.rd.go.th>
- จำเรียง วัลย์วัฒน์และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้**.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน).
- ดวงทิพย์ อวดร่าง. (2550). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัด  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและ  
การแนะแนว. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้. ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553. ค้นจาก  
[http://www.natres.psu.ac.th/jornal/learn organ/index.htm](http://www.natres.psu.ac.th/jornal/learn%20organ/index.htm)
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม  
มาลี ทองเกลี้ยง. (2548). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดต่อการจัด  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด : ศึกษากรณี 14 จังหวัดภาคใต้.  
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เมตตา เทพประทุน. (2551). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม.  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนา  
ข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุมนา บุญหลาย. (2550). การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล  
ศิริราช สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553. ค้นจาก  
<http://dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/k>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2553. ค้นจาก  
<http://www.thaipoliticsgovernment.org/wiki/>
- ไสว โฉนระสุภฤกษ์. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน  
2553. ค้นจาก <http://www.Kru-itth.com/index.php?lay.ac>

**ภาคผนวก**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

### การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2
3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคุณภาพในการบริหารงาน ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ได้เป็นอย่างดี จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน จำนวน 55 ข้อ
  - ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง
  - ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 50 ข้อ
    1. การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ยึดมั่นกับสิ่งเดิมๆ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยมีวิสัยทัศน์ มีจิตใต้สำนึกสามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และสร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
    2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความคิดและความเข้าใจงานที่ทำ โดยใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานและฝึกฝนทักษะเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และสามารถเชื่อมโยงงานกับภาพรวมทั้งหมดได้ทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทักษะ และค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย
    3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีความร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 โดย



ที่ทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ทำให้ภาพในอนาคตก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ วิธีคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมไปสู่เป้าหมายของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ การที่เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2 มีวิธีการคิด และเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ไม่มองแบบแยกส่วน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และคนอื่นๆ พร้อมทั้งจะให้ความสำคัญกับทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เริงฤดี หนูขำ



## ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง คำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรดเลือกตอบตามระดับพฤติกรรมของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงระดับพฤติกรรมของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

### การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery)

ลำดับที่	ลักษณะการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	มีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ					
2	สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ					
3	พยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
4	ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
5	สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ชี้อหรือ Internet					
6	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ					
7	มีการกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงตนเอง					
8	มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีอยู่เสมอ					
9	มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย					
10	มีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ให้บรรลุผลสำเร็จได้					

โปรดเลือกตอบตามระดับพฤติกรรมของท่านเกี่ยวกับการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

ลำดับที่	ลักษณะการมีแบบแผนความคิด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มี ความเหมาะสมมากกว่า					
2	ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ส่วนตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หน่วยงาน					
3	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึด ความคิดของตนเองเป็นหลัก					
4	การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและการตั้ง คำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ					
5	มีทัศนคติต่อปัญหาในการทำงานว่าไม่ใช่เป็น อุปสรรค แต่เป็น โอกาสในการพัฒนางาน ให้ดีขึ้น					
6	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการคิด วิธี ปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายได้					
7	มีการพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อนำมาปฏิบัติงาน					
8	สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ด้วยตนเอง					
9	มีการวางแผนการทำงาน โดยจะคำนึงถึงผล ที่จะตามมาในอนาคตเสมอ					
10	มีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์					

โปรดเลือกตอบตามระดับพฤติกรรมของท่านเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ลำดับที่	ลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	รับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต					
2	มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
3	มีการพัฒนาภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) รวมของหน่วยงาน					
4	ปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
5	สามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน					
6	มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
7	มีการวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
8	มีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน					
9	มีการสร้างทักษะและความร่วมมือในการทำงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายในอนาคต					
10	มีโอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหาในหน่วยงานร่วมกัน					

## โปรดเลือกตอบตามระดับพฤติกรรมของท่านเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ลำดับที่	ลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	เจ้าหน้าที่ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน					
2	เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้					
3	เจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสนทนา กลุ่มย่อย ศึกษาจากข้อหารือ คำพิพากษา					
4	เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมและวิธีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
5	เจ้าหน้าที่มีโอกาสได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน					
6	เจ้าหน้าที่มีโอกาสนำความรู้ใหม่ ๆ มาอภิปรายร่วมกัน					
7	เจ้าหน้าที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
8	เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน					
9	มีการสอนงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาสอนงาน ซึ่งกันและกัน					
10	มีการร่วมกับผู้อื่นวิเคราะห์หาหรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ					

โปรดเลือกตอบตามระดับพฤติกรรมของท่านเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ลำดับที่	ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ					
2	สามารถเข้าใจปัญหาในการทำงานด้วยวิธีการเชื่อมโยงเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดความชัดเจนได้					
3	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ					
4	สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจน เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน					
5	สามารถตัดสินใจปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล					
6	กำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
7	ได้นำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					
8	การใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ					
9	มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
10	มีการพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					

โปรดตรวจสอบข้อคำถามอีกครั้งหนึ่งว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้ว

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวเริงฤดี หนูงำ		
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5210521580		
วุฒิการศึกษา			
	วุฒิ	ชื่อสถาบัน	
		ปีที่สำเร็จการศึกษา	
	บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	2538
	นิติศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	2549

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง	นักตรวจสอบภาษีชำนาญการ
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสรรพากรพื้นที่สงขลา 2
	878 ถนนกาญจนวนิชย์ ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา