

๑ 13๓๐ ๕๖

การพัฒนารูปแบบของคํการแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา



นาง มาลี ธรรมศิริ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-0332-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION MODEL VIA
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT UNIT AS AN
EXTENSION OF HIGHER EDUCATION

Mrs. Malee Dhamasiri

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education

Department of Higher Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2000

ISBN 974-13-0332-7

มาลี ธรรมศิริ : การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา (DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION
 MODEL VIA HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT UNIT AS AN EXTENSION OF
 HIGHER EDUCATION) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.พรชูลี อาชวอำรุง. อ.ที่ปรึกษาร่วม :
 รศ.ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย, 372 หน้า. ISBN 974-130-3327

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี หลักการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรของไทย (3) ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านกองการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารจำนวนรวม 303 คน ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะประเมินในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ (1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (2) สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ (3) สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ (4) บรรยากาศในการทำงาน (5) โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร (6) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (7) การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม (8) กระบวนการทำงาน (9) เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน (10) การฝึกอบรมและการศึกษา (11) ผลตอบแทนและการยกย่อง (12) การพัฒนาตนเองและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมคุณลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

ผลของการวิจัยบ่งชี้ว่าสภาพปัจจุบันขององค์กรไทย อยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ พบว่าลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส (2) การเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา (3) ใฝ่ต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การนิยมการรวมอำนาจ (2) การปราศจากการริเริ่ม (3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (4) ความอึดอัดและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสามองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ระบบย่อย 12 ระบบ ใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติ และพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจและวิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทักษะการคิด และท้ายที่สุด บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สาริต ฝึกฝน ช่วยเหลือ และปลุกฝังทักษะเหล่านี้

ความเป็นผู้นำมีความสำคัญเด่นชัด ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น หลักสูตรหนึ่งจากรูปแบบคือ การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงนำมาทดลองกับผู้บริหาร 24 คน จากบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากการเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอน ในความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่าพัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในภาพรวม

ภาควิชา อุดมศึกษา
 สาขาวิชา อุดมศึกษา
 ปีการศึกษา 2543

ลายมือชื่อนิติ.....
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

**4084923227 : MAJOR: HIGHER EDUCATION
 KEY WORDS : LEARNING ORGANIZATION/ LEADERSHIPS/ COMPETENCIES/ THE FIVE
 DISCIPLINES/ HRD AS A CHANGE AGENT/ HIGHER EDUCATION/ CULTURE
 MALEE DHAMASIRI: DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION MODEL VIA
 HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT UNIT AS AN EXTENSION OF HIGHER
 EDUCATION. DISSERTATION. ADVISOR: ASSOC. PROF. PORNHULEE ACHAVA-
 AMRUNG, Ph.D. DISSERTATION CO-ADVISOR: ASSOC.PROF. ACHARA
 CHANDRACHAI, Ph.D. 372 PP. ISBN 974-130-332-7

The objectives of this research are: (1) to study and analyze theories, principles and practices regarding a learning organization. (2) to develop a learning organization model via HRD unit as an extension of higher education in facilitating characteristics of learning organization for Thai organizations. (3) to test the validity of the model by a case study in Thai Airways International Public Company Limited via Human Resource Development Department.

Questionnaires used in the survey of 303 managerial staff regarding the opinions on current conditions and future expectations of their respective organizations, namely: Thai and multinational enterprises and higher education institutions in both public and private sectors regarding twelve sub-systems as follows: (1) vision and strategy (2) executive practices (3) managerial practices (4) climate (5) organizational and job structure (6) information flow (7) individual and team practices (8) work processes (9) performance goal and feedback (10) training and education (11) rewards and recognition (12) individual and team development. The questionnaire also inquires opinions regarding Thai characteristics supportive and non-supportive to becoming a learning organization.

Results of the study indicated medium level in current state of LO in Thai organizations with high possibilities in the sub-system of vision and strategy. Moreover, Thai characteristics found to be supportive to LO were (1) adaptability according to time, place and opportunity; (2) purpose of education is know-how; (3) sensitivity to others' feelings. Non-supportive characteristics were (1) centralization-orientedness; (2) lack of initiatives; (3) unquestioned obedience and avoidance of responsibilities; (4) vicarious and unclear presentations

A model of HRD as a change agent in developing a learning organization was henceforth proposed, comprising three main interrelated components, namely: (1) profile of twelve sub-systems within three dimensions --- leadership, job structure and systems, performance and development including supportive and non-supportive characteristics (2) HRD unit to design six courses composed of curricular and instruction for developing personal mastery, system thinking, team learning, mental models, shared vision, and leadership. These six courses consist of interpersonal skills, empowering employees, creative thinking and problem-solving, transformational leadership and thinking skills. Lastly, (3) leadership roles in stimulating, informing, demonstrating, training, helping, and nurturing these skills.

Leadership was singled out as the most important facet in bringing about ongoing positive impacts towards learning organization. Subsequently, a curriculum from the model on transformational leadership was tried out with 24 managerial staff from Thai Airway International Public Company with the pre-test and post-test on their leadership transformational abilities towards LO outcomes indicated overall significant improvement at 0.1 level.

ภาควิชา อุดมศึกษา
 สาขาวิชา อุดมศึกษา
 ปีการศึกษา 2543

ลายมือชื่อนิติศ..... *นิตติ ศรอมณี*
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... *พรศักดิ์ อากาศรุ่ง*
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... *อรรถก ธีพนธ์*

Acknowledgement

This dissertation could not have been completed successfully without the invaluable help of my main advisor, Associate Professor Dr. Pornchulee Achava-Amrung. I would like to extend my deepest and sincerest gratitude for her guidance, encouragement, kindness and support throughout my research.

I would also like to express my gratitude to Associate Professor Dr. Achara Chandrachai for her inspiration, helpful suggestions and support. My deepest thanks to my dissertation committee, Assistant Professor Dr. Ohm Huvanandana, Associate Professor Dr. Varaporn Bovornsiri, Associate Professor Pateep Methakunavudhi, and Assistant Professor Dr. Sukanya Khovilaikool, whose tireless efforts kept me on the right track.

I am deeply grateful to my former boss, Mr. Chidpong Sayamnet, Dr. Swing Suwan, Dr. Suchart Sungkasem, Assistant Professor Dr. Nipa Keosrignam, Assistant Professor Suwadi Pabhapote, Dr. Jan Meyer, Dr. Alan Zimmerman, FC Supachok Suthichoti, Mr. Suraphon Israngura Na Ayuthaya, Ms. Sivilai Saengput who supported me from the very beginning to complete this dissertation, and to my secretary, Ms. Naiyana Chandee, who has helped me dedicatedly.

In addition, I owe much to the many experts who allowed me to tap their minds and to the coordinators from the various organizations and institutions that participated in my study. These people helped to collate the information in the questionnaires.

Particular thanks are extended to the Thai and multinational enterprises and institutions that participated in and supported my research and to my colleagues and staff who participated in the case study.

Finally, I would like to thank my husband, Mr. Masmanop and my children Mr. Varat, Mr. Varin and Mr. Vorapat Dhamasiri and friends for their kind support and encouragement throughout. To all of you, I offer my heartfelt thanks.

My personal thanks to Ms. Pranee Homchan, Mr. Wee Soo Cheang, Ms. Sermchawee Krasin, Ms. Petchpring Sarasin, Ms. Jarintip Chuanprapun, Ms. Anuchirada Houwrungrung, Ms. Sirilak Sirisawat, Ms. Suwannee Jarivadaikusou, Ms. Nuttanee Satchityatiwat, Ms. Kittiwat Supunpong, Ms. Sasicha Wongchai, Ms. Ratchaneewan Sukitrungrong, Mr. Likit Khemapanon, Ms. Darunee Chooprayoon, Ms. Malinee Vanichkul, Ms. Dhanida Riddhagni, Ms. Vilasinee Chairsakeo, Ms. Jane Chitvaranund, Ms. Srichit Siripunyavit, Ms. Namfon Gongsakdi, Ms. Churairat Boneithern, Mr. Thanapot Phumipak, Ms. Chalawadee Vaipara, Ms. Phafan Korom, Ms. Waraprapa Suwanakorn, Mr. Anthony Du Vernet Davis and Mr. John J. Hagedorn, Ms. Waranuj Pothirisook, Ms. Suvimol Thanapollert and Ms. Srisuda Prasongpholchai for their help and encouragement throughout my research.

Contents

	Page
Abstract (Thai)	iv
Abstract (English).....	v
Acknowledgment.....	vi
Contents.....	vii
List of Tables.....	xi
List of Figures.....	xiii
Chapter 1: Introduction.....	1
Rationale	1
Objectives of the Study	6
Scope of the Study.....	6
A Conceptual Framework of the Study.....	7
Definitions of Terms Used.....	9
Significance of the Study.....	11
Chapter 2: Related Literature Review.....	12
Definitions of a Learning Organization.....	12
Underlying Assumptions.....	20
Challenges.....	23
Theories and Principles of a "Learning Organization".....	25
The Building Blocks of a Learning Organization.....	29
Different Models of a Learning Organization.....	35
Market Orientation and the "Learning Organization".....	42
Culture and Climate in the Learning Organization.....	43
Translating Organizational Learning Rhetoric into Reality	45
The Faster Learning Organization (FLO)	47
The Faster Learning Continuum.....	48
Related Research Findings Abroad.....	58
Related Research Findings in Thailand.....	67

Contents (cont.)

	Page
Organizational Culture.....	68
Psychology of the Thai People.....	70
The Role of Human Resource Development (HRD).....	83
The Stages of Planned Change.....	95
Related Literature on Research Methodology.....	96
The Discrepancy Model To Training.....	103
 Chapter 3: Research Methodology	 106
Stage 1 Documentary Research.....	106
Stage 2 Process of Model Development.....	107
2.1 Instrumentation.....	107
2.2 Sampling Design, Data Collection and Analysis.....	111
2.3 Conceptualization of the Model.....	113
Stage 3 Model Testing Through a Case Study.....	114
3.1 Transformational Leadership Workshop as a Case Study.....	114
3.2 Pre-test and Post-test of the Case Study.....	114
3.3 Case Study.....	115
Summary of a Research Process.....	116
 Chapter 4: Results of the Study.....	 117
Part 1 Analysis of Theories, Principles and Practices of Learning Organization as Related to HRD as a Change Agent.....	118
Part 2 Process of Model Development	132
2.1 Survey Results	132
2.2 Conceptualization of Model Development.....	177
Part 3 Result of Model Validation Testing Through a Case Study.....	228

Contents (cont.)

	Page
3.1 Summary of Pre-test and Post-test.....	228
Chapter 5 Conclusion of Research, Implications and Recommendations.....	234
Objectives of the Study.....	234
Scope of the Study	234
A Conceptual Framework of the Study.....	235
Research Methodology.....	235
Research Findings.....	236
Implications.....	244
1. Implications for Higher Education Institutions.....	244
2. Cultural Implications.....	248
Recommendations.....	
1. Recommendation for Future Practices.....	252
2. Recommendations for Future Research.....	253
References	255
Appendices.....	265
A : Questionnaire (English).....	270
Questionnaire (Thai).....	284
Name of HRD Professionals And University Professors	
Validating the Questionnaire.....	303
Name List of Enterprises and Institutions.....	305
Profiles of Companies Under Study.....	307
B : Profile of Thai Airways International Public Company	
Limited.....	313
Course Content.....	319
Course Schedule.....	320

Contents (cont.)

	Page
Participants' List of Managerial staff in Thai Airways International Public Company Limited.....	321
Participants' Profile of Case Study.....	322
Content Analysis of Pre-test and Post-test.....	324
 C : Courses for Leadership Program.....	 366
Biography.....	372

List of Tables

Table		Page
1	Socio-Demographic Characteristics of the Respondents from Thai and Multinational Enterprises and Institutions	132
2	Number of Managerial Staff in Different Enterprises and Institutions.....	134
3	Comparison of Survey Opinion between Current Reality and Future Possibility of the 12 Sub-systems from all the Respondents	136
4	Comparison of Survey Opinion on the 12 sub-systems between Personnel of Thai Enterprises and Multinational Enterprises in The Current Reality and Future Possibility.....	143
5	Comparison of Survey Opinion on the 12 Sub-systems of Personnel for Thai Enterprises between the Private Sector and Public Sector for Current Reality and Future Possibility.....	154
6	Comparison of Survey Opinion on the 12 Sub-systems Among the three levels of Managerial Staff at Current Reality and Future Possibility.....	166
7	Means Comparison Among the Overall, Multinational, Thai Enterprises, and Higher Education Institutions at Current Reality	178
8	Mean Ranking of Sub-data in Thai Enterprises at Future Possibility.....	192
9	Analysis for Potential Development as First Priority in Thai Enterprises at Current Reality.....	197
10	Analysis for Potential Development as Second Priority in Thai Enterprises at Current Reality.....	201
11	Analysis for Potential Development as Third Priority in Thai Enterprises at Current Reality.....	205
12	Ranking of Thai Supportive Characteristics Coded for Thai Characteristics Identified by All the Respondents.....	211

List of Tables (cont.)

Table	Page
13	Ranking of Thai Supportive Characteristics Coded for Western Characteristics Identified by All the Respondents..... 212
14	Results of Supportive and Non-supportive Characteristics for Learning Organization identified as Thai or Western Characteristics by All Respondents..... 213
15	Ranking of Thai Supportive Characteristics Coded for Western Characteristics Identified by Respondents from Multinational Enterprises..... 214
16	Ranking of Thai Supportive Characteristics Coded for Western Characteristics Identified by Respondents from Multinational Enterprises..... 215
17	Results of Supportive and Non-Supportive Characteristics for Learning Organization Identified as Thai or Western Characteristics by Multinational Enterprise Respondents..... 216
18	Ranking of Thai Supportive Characteristics Coded for Thai Characteristics Identified by Respondents from Thai Enterprises... 217
19	Ranking of Supportive Characteristics Coded for Western Characteristics Identified by Respondents from Thai Enterprises... 218
20	Results of Supportive and Non-supportive Characteristics for Learning Organization Identified as Thai or Western Characteristics by Thai Enterprises..... 219
21	Results of Pre-test and Post-test of the Case study..... 229
22	Means Comparison between the Pre-test and Post-test of perceptions of Skills..... 230
23	Results of Pre-test for Thai Supportive Characteristics..... 230
24	Results of Post-test for Thai Supportive Characteristics..... 231

List of Figures

Figure		Page
1	A Conceptual Framework in Developing a Learning Organization Model Via Human Resource Development Unit.....	8
2	Characteristics of Learning Organizations.....	15
3	Types of Learning Organizations.....	19
4	Evaluation of Management Thinking.....	24
5	The Work of the Transformational Leader : A Model of Leadership Competencies and Followership Expectations.....	34
6	Learning Organization Action Imperatives.....	35
7	The Learning Company Model.....	36
8	Organizational Learning System.....	37
9	Global Learning Organization Model.....	39
10	A Conceptual Framework for the Learning Organization.....	41
11	The Process of Organizational Learning.....	43
12	The Learning Organization.....	45
13	Organizational Elements That Contribute to Establishment of a Learning Organization.....	46
14	The Faster Learning Organization.....	48
15	The Faster Learning Continuum.....	49
16	System Learning Organization Model.....	50
17	Learning Sub-system.....	51
18	Organization Sub-system.....	52
19	People Sub-system.....	53
20	Knowledge Sub-system.....	54
21	Technology Sub-system.....	56
22	The Position of Selected Countries on Power Distance and Individualism.....	80
23	The Position of Selected Countries on Power Distance and Uncertainty Avoidance.....	81

List of Figures (cont.)

Figure		Page
24	The Position of Selected Countries on Uncertainty Avoidance and Masculinity/Feminity.....	81
25	Trompenaas' Cultural Dimensions by Country Dimensions by (abbreviations).....	82
26	The Role of HRD in Managing Strategic Change.....	90
27	Deciding on Appropriate HRD Initiatives.....	92
28	Four Ways to be a Change Agent.....	94
29	The Stages of Planned Change.....	96
30	Relevant Situation for Different Research Strategies.....	99
31	Basic Types of Designs for Case Study.....	100
32	A Discrepancy Model of Training Design.....	103
33	Comparison of the 12 Sub-systems Among Overall, Multinational Enterprises, Thai Enterprises and Higher Education Institution Needed for Development.....	188
34	Matching Change Agent Actions to the Leaders' Adoption Process	224
35	HRD as a Change Agent in Implementing Learning Organization in Thai Organization.....	225